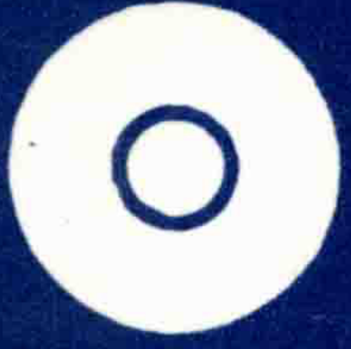


تحرير

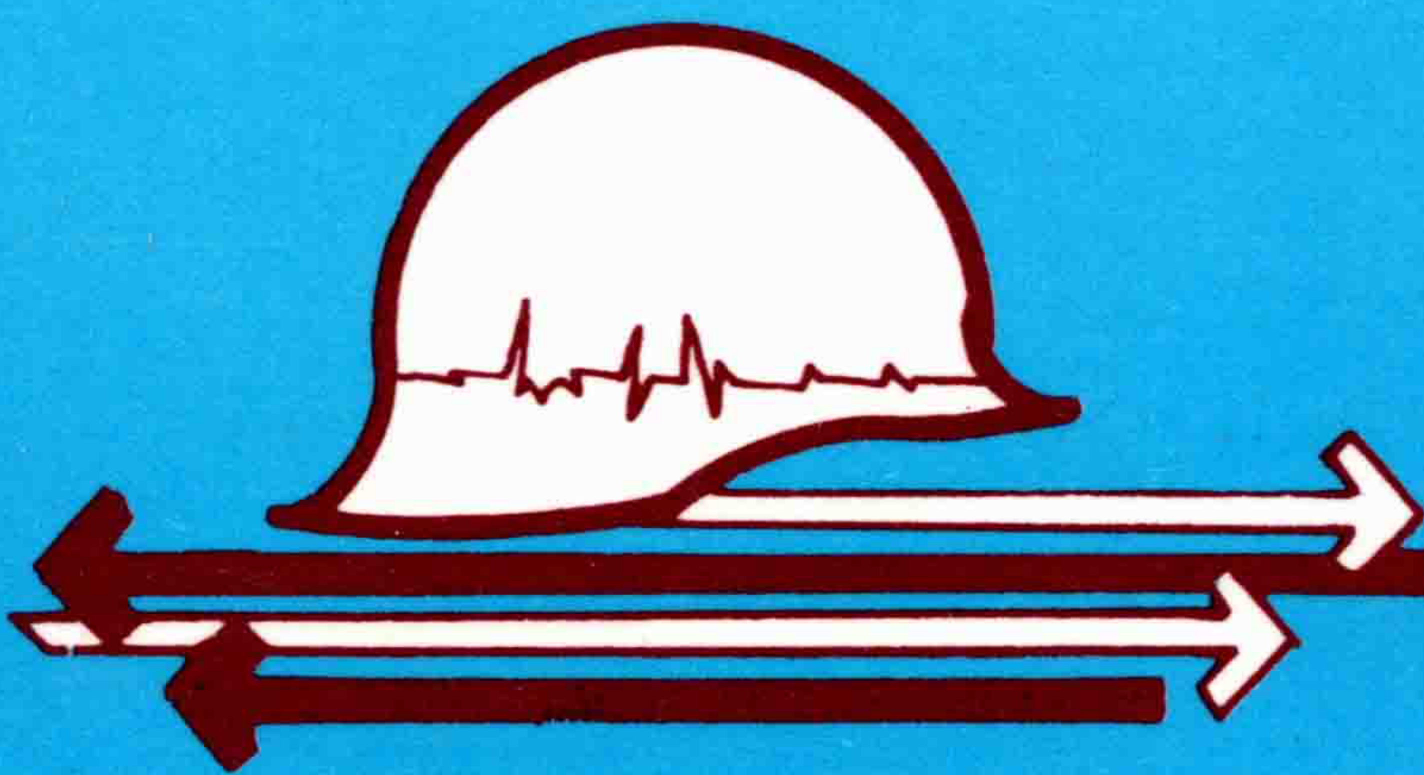
العقيد صامويل هيز و المقدم وليم [redacted]

تولي القيادة

فن القيادة العسكرية وعلمها

ترجمة

سامي هاشم



المؤسسة العربية للدراسات والنشر

تَوَلّي القِيَادَة

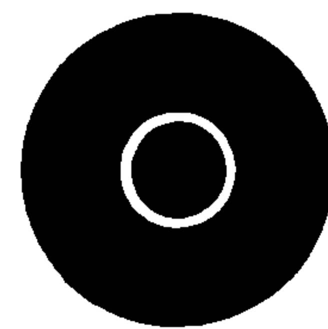
فَنّ القِيَادَة العَسْكَرِيَّة وَعِلْمهَا

المؤسّسة العربيّة
للدراسات والنشر

بناية برج الكارلتون . ساقية الجنزير . ت ٨٠٧٩٠٠/١
برقياً . موكيالي بيروت . ص.ب : ١١/٥٤٦٠ بيروت

الطبعة الثانية

١٩٨٩



تولي القيادة

فن القيادة العسكرية وعلمها

تحرير
العقيد صامويل هيز و المقدّم وليم توماس

ترجمة
سامي هاشم

المؤسسة العربية للدراسات والنشر

المساهمون في تحرير الكتاب وتأليفه

العقيد صامويل هـ. هيز
المقدم وليم ن. توماس
المقدم وليم ج. ليفسي، جـ ر
المقدم توماس أ. ريم
المقدم روبرت ت. زارغان
المقدم وارن هـ. ايزنهارت
الرائد دانيل ج. تويين
الرائد روبرت هـ. ماركدوم
الرائد كيه سي. سنايدر
الرائد جيمس س. بوريس
الرائد ريموند م. ماسيدونيا
الرائد تشارلز ر. راسل
الرائد ايرنست ب. ويلسون
الرائد فيرنون ن. سونز
النقيب فرد لوتانز

تصدير

ارتدت دراسة القيادة أهمية خطيرة، بصورة متزايدة، وعلى الدوام، طوال نصف القرن الماضي. فالنمو السريع، في حجم البنى التنظيمية وتعقيدها، أوجد طلباً متعاظماً على امتلاك المهارة والثقافة الرفيعة الزائدتين، من قبل اولئك الذين يتولون مناصب القيادة. وبدوره، فان هذا الطلب على القادة المهرة يخلق الحاجة للمعرفة الأساسية الواسعة بعمليات القيادة، وطرقها الفنية، وبطرق تشخيص القادة المحتمل ظهورهم في المستقبل، وتثقيفهم وتطوير شخصيتهم. ولتلبية هذا المطلب، كرّس اهتمام زائد في السنوات الأخيرة للبحث العلمي في الفروع الأكاديمية التالية: علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الانسان، والعلوم السياسية، وعلم التربية والادارة. وأحدث هذا الأسلوب في المعالجة، من خلال الفروع الدراسية، تعديلاً جوهرياً في المفاهيم التقليدية. وعززت الذخيرة الناتجة من المعرفة تطور المقررات التعليمية في القيادة، والادارة، والتطور الاداري في المدارس العسكرية، ومدارس الأعمال التجارية ومدارس التربية.

وادراكاً منها للمطلب والحاجة لتزويد ضباط المستقبل بأفضل وأحدث معرفة في هذا الميدان، انشأت الأكاديمية العسكرية الأميركية في العام ١٩٤٦، شعبة علم النفس العسكري والقيادة، وابتداء بحالة الفن كما جرى تصوره في ذلك الحين، حاولت هذه الشعبة على مدى العشرين عاماً الماضية، ان تجمع أمام طلابها وتعرض عليهم أفضل مزيج ممكن من المعرفة النظرية، والتجربة العملية، والأساليب الادارية. وكرس كثير من الضباط ذوو التجربة

الواسعة في القيادة، والخلفيات الأكاديمية الفسيحة في العلوم السلوكية، مواهبهم وقدراتهم لمهمة تطوير هذا المقرر التعليمي. ولا يزال ميدان الدراسة المتعلق بمحتوى العرض وأسلوبه يتصدر المحاولات الانسانية. ولا زلنا بعيدين عن الرضى بمدى معرفتنا أو النسب الصحيحة في المعلومات المؤيَّدة بالتجربة والحكمة التقليدية. وعلى أية حال، فان المؤلفين شعروا بأن الطلب الحالي على المادة التعليمية المتعلقة بالقيادة العسكرية يكفي لتبرير بلورة الفكر الحالي حول هذا الموضوع. وباتاحة الاطلاع على هذا الفكر، يأملون الحث على الدراسة الاضافية واجتذاب الاقتراحات والنقد، التي ينتظر أن تعزز التقدم الاضافي في هذا المجال.

إن الطلاب في الجامعات وأكاديميات القوات المسلحة ومدارس الضباط المرشحين ومدارس ضباط الصف في أنحاء البلاد، يعدون أنفسهم لقيادة الجنود والبحارة والطيارين في القوات المسلحة. وتطرح مسؤوليات هذه القيادة في البيئة السريعة التغير، تحديات كثيرة توقع الرهبة في النفس، ومع ذلك من المحتمل أن تكون مرضية. والمقصود من هذا الكتاب هو مساعدة طلاب القيادة، سواء كانوا مسجلين في المدارس أو منخرطين في دراسة ذاتية، على فهم أكمل، واحساس أكبر، بالمسائل والمشاكل والمفاهيم والتقنيات الأساسية، التي تحتمها قيادة الآخرين والتأثير فيهم وتوجيههم. فإذا أسهم هذا الكتاب بطريقة ما، في تجهيز قادة المستقبل تجهيزاً أفضل؛ بغية مواجهة تحدياتهم بوعي وإدراك، فان هذا الجهد سوف يكون له ما يبرره.

إن المحررين س. هـ. هيز، مدير شعبة علم النفس العسكري والقيادة في الأكاديمية العسكرية الأميركية، ووليم ن. توماس الأستاذ المساعد للقيادة في الأكاديمية العسكرية الأميركية، يتحملان المسؤولية الكاملة عن محتويات هذا الكتاب. إذ قبلا، أو نقحا، أو رفضا اسهامات زملائهما تبعاً لقدرتهما على التمييز والمقارنة. وهما يدركان أن تعقيدات دراسة فن القيادة، وعدد فروع الدراسة الأكاديمية، التي ينبغي التوفيق بينها، وتشعب الآراء المهنية تتركهما عرضة للأخطاء، فيما يتعلق بالحقيقة وتفسيرها بالاضافة إلى اختلافات الرأي الخبير. أما بخصوص أي تقصير غير مقصود، فاننا نلتمس التسامح من قرائنا الخبيرين.

إن الصفحات التالية، هي الجهد المتراكم للكثيرين من الأعضاء السابقين والحاضرين في شعبة علم النفس العسكري، والقيادة في الأكاديمية العسكرية الأميركية، الذين حاولوا جمع وعرض أفضل ما في الفكر الحالي، حول القيادة العسكرية من أجل تعليم العسكريين في المستقبل. ولا يمكن لأحد أن يزعم أن أي فصل من الفصول هو نتاج فرد واحد. فالزعيم س. هـ. هيز، وحاملو رتبة مقدم: وليم ن. توماس، ووليم جـ. ليفي، جـ ر، وتوماس أ. ريم، وروبرت ت. زارغان، ووارن هـ. ايزنهارت، وحاملو رتبة رائد: دانيل جـ. توين، وروبرت هـ. ماركدوم، وكي س. سنايدر، وجيمس س. بوريس، وريموند م. ماسيدونيا، وشارل ر. راسل، وايرنست ب. ويلسون، وفيرنون ب. سونز، والنقيب فرد لوتانز، ساهموا جميعاً في

الأعداد الأولى لأجزاء من هذا الكتاب، واعادة كتابتها، وتحريرها. وكل الآراء، التي تم التعبير عنها في هذا الكتاب، هي آراء المؤلفين والمحررين، الذين كتبوها كأفراد غير متولين مناصب عامة، ولا يمثلون بالضرورة آراء أية دائرة حكومية، وهم يقرون بامتنان، إنهم مدينون لمن سبقوهم، في دائرة علم النفس العسكري والقيادة، ولزملائهم والخبراء الأجانب، الذين التمست آراءهم ومشورتهم واقتراحاتهم. وبرغم أن اسماءهم لم تذكر، فان مساعدتهم الجوهرية تنال الاعتراف والتقدير العميق.

وست بوينت، نيويورك — س. هـ. هـ.

و. ن. ت.

مقدمة

احتفظ فن قيادة الرجال بسمو أساسي بالنسبة للانسان على مر العصور. فتأمل المؤرخون والفلاسفة والعلماء وكذلك رجال التجارة، بصورة لا نهائية، في الصفات أو الشروط، التي منحت بعض الرجال وسام القيادة الناجحة، بينما حرمت آخرين منه. وبرغم الدراسة المكثفة، إلا أنه كان ثمة قليل من الاتفاق. فنظريات القيادة تتراوح في مجال واسع، ابتداء من نظرية كارلايل القائلة بان الرجال العظام يقررون مجرى التاريخ، وانتهاء بمفهوم باريتو بان المواقف تتيح الفرصة لاشتهار النخبة. ورأى الكثيرون أن العوامل الاجتماعية هي العنصر المسيطر. ولم يقر آخرون إلا بالتأثير الغالب للوراثة. وقد بنيت كل نظرية على ملاحظة الحقيقة التاريخية، وصنعت مشايعين لها. ولم تنجح أي منها في تفسير جميع حقائق منطوقها.

إن حقيقة الأمر هي أن ممارسة القيادة، برغم كونها معقدة، فهي ظاهرة سلوكية شائعة وطبيعية للغاية. وتحدث كلما أثر انسان في سلوك الآخرين من أجل غاية معينة. فيؤديها رئيس المجلس، ورئيس العمال في خط سكة الحديد، والقائد المسيطر، وقائد الشرذمة. وتوجد حتى دون زخارف الرتبة أو المنصب، وذلك حين يقنع الجندي رفاقه في السلاح بحمايته أثناء زحفه نحو العدو. وتحدث هذه الممارسة، أيضاً، حين يقنع الطالب آخرين بالتعاون في تجربة في المختبر، أو بتأييده في مناقشة لموضوع. ويستلزم كل جهد الجماعة المنظم القيادة - أي أعمال شخص واحد أو أكثر في جماعة، الذي (أو الذين) يستطيع (أو يستطيعون) اقناع الآخرين

بالتعاون من أجل غاية ما. واسهمت في تعقيد الدراسة، شمولية الظاهرة ذاتها، بالاضافة إلى غنى الشخصية ، وديناميكية الجماعة، والمعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لوصفها.

الخلفية

وفرت المطالب النهمة لتنظيمات مجتمعنا التكنولوجي المتوسعة، حافزاً زائداً لدراسة القيادة. وقد انخفضت، بصورة متزايدة، ملائمة الأساليب التقليدية في اختيار القائد، والتدريب، بسبب اتساع الهياكل التنظيمية، التي تستلزم قدراً أكبر من المصادر البشرية والمالية، وازدياد تعقيدها. وأخذت الطبيعة الحاسمة للاختيار، واعداد أولئك الذين ينبغي لهم أن يتحملوا مسؤولية قيادة وتوجيه الآخرين، تلقى الاهتمام المتزايد على الدوام. ووفرت الخطوات المتقدمة الأولى في العلوم السلوكية، واستخدام الوسائل التجريبية، ونشوء حركة فردريك و. تايلور «للادارة العلمية» في العقد الأخير من القرن التاسع عشر، وجهات النظر الأولية والأدوات اللازمة لمعالجة هذا الموضوع.

إن التعبئة من أجل الحرب العالمية الأولى، وفرت الفرصة لعلماء النفس، لتطبيق فرعهم الدراسي على تقييم القائد، وتحديد هويته والتنبؤ بظهوره. وفي العام ١٩١٥، كان هوغو مونستربيرغ، وولتر ديل سكوت، قد ابتكرا وأدخلا اختبارات الاختيار النفسية. وخلال الحرب، ذهب يركيز وبنغهام، عضوا لجنة علم النفس، إلى تنفيذ اختبارات الذكاء على حوالى ١,٧٢٧,٠٠٠ رجل، موفرين بذلك معلومات تجريبية قيّمة للدراسة المقارنة اللاحقة. ودرست لجنة تصنيف الأفراد، المشكّلة باشراف ولتر ديل سكوت، مشاكل تعيين الضباط، وأساليب تقييمهم من أجل تعيينهم وترقيتهم. وأكسبه عمله في هذا المجال وسام الخدمة الممتازة.

شهدت الفترة الواقعة بين الحربين تغيرات كثيرة في الصناعة والادارة شكلت تحدياً بالنسبة لعلماء النفس وعلماء الاجتماع. وعلى أية حال، فان التقدم كان بطيئاً، مما سبب تحرراً من وهم الوعد بايجاد حل سهل لمشاكل القيادة. وهنا، انعش العمل الرائع الذي قام به التون مايو في مصنع هوثورن الاهتمام وذلك بتأكيده على أسلوب علاقات انسانية. وفي غضون ذلك، كانت جمعية تيلور، واتحاد البحث الخاص بالموظفين، بمساعدة رجال مثل، أوردوي تيد، و و. ف. بنغهام، ول. ل. تيرستون، وو. هـ. توكي، والفريق أول (General) م. ب. ستيوارت (مراقب الأكاديمية العسكرية الأمريكية في ذلك الحين)، قد أبقيا على وجود النواحي الأكثر تبشيراً بالخير، من البحث الذي تم خلال الحرب العالمية الأولى، والذي يركز بصورة مبدئية على القائد الفذ وقدراته وميزاته.

بهذه الخلفية، واجه طلاب القيادة المتطلبات الضخمة للحرب العالمية الثانية. ومن جديد، وفرت التعبئة فرصة تبشر بالخير أمام البحث الخاص بعلم السلوك. فبصورة فورية

تقريباً، غمرت المتطلبات شعبة البحث الخاصة بالأفراد في الجيش، والمنشأة في العام ١٩٤٠، مثل نظائرها الأخرى في القوات المسلحة. وبرغم أن بعض المواد، وعلى الأخص ما كتبه ميير وجننغز، ظهرت خلال الحرب، إلا أن نشر نتائج البحث تأخر بصورة عامة. أما البحث المتعلق بمظاهر أوضاع القيادة، والمقدم من جانب دائرة الخدمات الاستراتيجية، ومؤلف ستوفر وزملائه، فلم ينشرا إلا بعد الحرب.

نتيجة للحاجات الملحة الآخذة بالاتساع للقوات المسلحة والحكومة والصناعة، فقد شغل البحث المتعلق بالقيادة الدوائر الحكومية باستمرار، مثل دائرة البحث البحري، ودائرة البحث المتعلق بأفراد الجيش، بالاضافة إلى الجامعات واتحادات الادارة والمعاهد. وسرعان ما جرى استيعاب الأعمال التي قام بها رجال، مثل باس، وفيدلو، وغوتزكو، وهمهل، وبلز وستوغدل، وتاننبوم، بواسطة مدارس الادارة، التي نبتت فجأة وانتشرت بسرعة، وازدهرت في مجال الصناعة، والحرم الجامعي، والدوائر الحكومية، أثناء الخمسينات وفي أواخرها. وبسبب حاجتها الملحة للقادة، استمرت القوات المسلحة في كونها الواسطة في تعزيز هذا البحث، والدراسة، والتعليم حول القيادة.

شهدت السنوات الخمس عشرة الأخيرة جمع قدر ضخم من المعلومات حول القيادة. وتم استنباط طرق فنية مختبرية واحصائية بغية إتاحة الفرصة لتحليل العلاقات القائمة بين الأشخاص بأسلوب أكثر تجريبية. ووضعت كل الفروع الدراسية الأكاديمية: العلوم السياسية، علم الاجتماع، علم الانسان، علم النفس والتربية، رؤيتها المتبصرة وطرقها الفنية الخاصة، في خدمة طلاب القيادة. وبرغم أن تطوير نظرية علمية شاملة للقيادة ما زال بعيداً إلى حد ما، إلا أنه تحقق تقدم كبير. فهناك اتفاق عام في الأدب الحديث بأن مركب العلاقات الانسانية المتداخلة الذي يؤدي إلى القيادة الفعالة، يمكن التوصل إلى فهمه بأفضل شكل عن طريق دراسة الفرد كقائد، والسايكولوجيا الاجتماعية للجماعات، والعوامل المتعلقة بالمواقف التي تؤثر في هذا التفاعل.

المتطلبات الخاصة للقيادة العسكرية

إن المشاكل التي تواجهها القيادة العسكرية، تشبه في معظم النواحي، تلك التي تواجه القادة المدنيين، كما أن المهارات والمعرفة التي ينبغي التضلع بها في هذه القيادة تشبه تلك التي تطلب من القادة المدنيين. إلا أن ظروف الخدمة العسكرية وطبيعة البيئة، التي ينبغي للقائد العسكري ان يعمل فيها، تخلق عدداً من الظروف الفريدة، وعلى وجه التخصيص، فان القيادة في القوات المسلحة، هي كالمؤسسة في طبيعتها، وتعيينية في حقيقتها. وبرغم أن البعض يراها سلطوية بشكل كامل، فان مثل هذا الوصف الفظ للقيادة العسكرية لم يعد صحيحاً، هذا إن

كان كذلك فيما مضى. فالقائد العسكري الفعال يوطد سلطته القيادية مع جماعته، حتى يتمكن في وقت الأزمات والمواقف الخطرة، من التأثير في سلوكها بصورة فعالة. وهذا صحيح، سواء عند ممارسة القيادة في مراكز أركان الحرب، أو ممارستها في مواقع القتال. وتتضمن ادوار القيادة في كل القوات المسلحة عقوبات القانون ومدى المسؤولية عن كل ما تؤديه الجماعة وخيرها وتلك أمور يندر وجودها في مواقع قيادة أخرى. والأهمية الحيوية لقيادة القتال موجودة في كل مستويات التنظيم. فقائد الشرذمة أو الشعبة، المسؤول عن جماعة صغيرة، يدعى تكراراً للقيام بعمليات خطيرة، لها أثرها في الحياة أو الموت، وتختلف فقط في المدى عن تلك العمليات التي يقوم بها قادة الوحدات الكبيرة.

بالاضافة إلى المسؤوليات الخطيرة للقتال والتدريب اللازم له، فان القائد العسكري ينبغي له أن يمارس مهارات وتقنيات ادارية، تنطبق على التجارة أو الصناعة. فوحدات الخدمات ومستودعاتها ودوائرها الادارية، شديدة الشبه في طبيعتها بالتنظيمات في العالم الصناعي. وحتى الأفراد العاملين فيها، في حالات كثيرة، يشكلون جزءاً من القوة المدنية العاملة، ولا يمكن تمييزهم عن أولئك الذين يعملون في الصناعة والتجارة. وتتطلب مثل هذه الواجبات من القائد أن يكيف طرقه الفنية وأساليبه مع حاجات الجماعة أو البيئة. وبرغم الاختلافات الواسعة في المواقف أو البنية التنظيمية، أو طبيعة الأفراد الذين تتعين قيادتهم، إلا أن المتطلبات الأساسية للقيادة تبقى نفسها، فمن الضروري التأثير على المرؤوسين، والسيطرة عليهم، وتوجيههم نحو أهداف محددة. والمشاكل الفردية ينبغي حلها، كما ينبغي تحقيق القواعد والأهداف الخاصة بالمؤسسة.

جرت في الماضي ممارسة القيادة على التنظيمات الكبيرة والصغيرة، بدرجات متفاوتة من النجاح. وأظهر العديد من القادة، الذين استخدموا المعرفة التقليدية وأحكام التجربة، قدراً كبيراً من المهارة والجدارة للقيام بمهمتهم. ولم يظهر آخرون ذلك. وفي كثير من الأحيان، يعطي القادة النتائج المطلوبة، ولكن بأدنى المستويات، وبتكاليف باهظة في الوقت والقوة البشرية والمال. ويترك مدى المشاكل وتعقدها، المتزايدان، واللذان يواجهان القادة العسكريين في هذه الأيام، مهلة أقل لارتكاب الأخطاء، ويتطلبان الاحتمال الزائد للكفاءة الممتازة. ولا يشكل مجرد معرفة كيفية أداء العمل في أحد مراكز القيادة، أساساً كافياً لمعالجة التغير السريع في ظروف وبيئة الخدمة العسكرية في هذه الأيام. فلكي يتجهز قادة اليوم تجهيزاً صحيحاً، عليهم أن يمتلكوا معرفة «أسباب الأشياء» و«ماهية الأشياء». ويمكن اكتساب بعض المعرفة في القيادة من خلال التجربة والممارسة، ولكن المعرفة حول القيادة هي العنصر الأساسي، الذي يتيح الفرصة للقائد أن يستنتج الأحكام العامة من تجربته، ويزيد مدى فهمه للأمور، ويتكيف مع الظروف المتغيرة.

محتوى تعليم القيادة

ليس السؤال الملائم الذي ينبغي توجيهه، هو ما إذا كان من الممكن تعليم القيادة، بل ما ينبغي ان يتعلمه قائد اليوم ليعد نفسه للمهمات التي تنتظره في المستقبل. وهذا بحد ذاته سؤال فيه شيء من التعقيد. إن مجموع جهود الفروع الدراسية الأكاديمية لم تتمكن بعد من تزويدنا بنظرية علمية شاملة، نستطيع بواسطتها فرز وتقييم كل العوامل المعقدة، التي تؤثر في ممارسة القيادة. ويقدم لنا كل جهد من هذه الجهود مظاهر وأشكالاً من التبصر، تقطع شوطاً بعيداً في القاء الضوء على هذا الفن، وتوسيع مجال المعرفة التقليدية به. وبصورة مماثلة، فان باستطاعة التجربة البراجماتية في الصناعة والقوات المسلحة، ان تسهم في فهم التقنيات والأساليب والمواقف والمهارات، التي اعطت النتائج المرجوة.

يتعين ان تكون دراسة القيادة العسكرية الأمريكية مبنية بثبات على التراث الروحي والثقافي لمجتمعنا، وعلى المعرفة التي تطورت بواسطة العلوم السلوكية، وعلى التجربة العملية، والقدرة على التمييز، لدى الأجيال من القادة العسكريين. وبغية التلاؤم مع البيئة القائمة، يتعين على الطالب ان لا يكون على علم فقط بالمعرفة الموضوعية لعمليات القيادة، بل أيضاً بالنواحي الثقافية والعقائدية في ممارستها في القوات المسلحة الأمريكية. ويقوم هذا الأسلوب في معالجة الموضوع على المقدمة المنطقية بأن القيادة يمكن تعلمها من خلال فهم اطار العمل الفلسفي، والمبادىء العلمية، والتجربة العملية الماضية في هذا الفن. وهو تعميم تجارب القادة والمعرفة العلمية، وترجمتها ونقلها الى البيئة العسكرية القائمة. ولا يقدم حلولاً مدروسة، ولا يحل محل التجربة العملية. وبالأحرى، فهو يحاول ان يزود الطالب بالمعرفة التي يحتاج اليها، اذا كان من المقدر ان يصبح محترفاً ناجحاً لفن قيادة الرجال.

إن تنظيم هذا الكتاب يقر بأن من المستحيل عملياً فرز العناصر، التي تتفاعل في أي حادث يتطلب تأثير القائد في الجماعة. وعلى أية حال، فمن أجل الغايات الأكاديمية، من الضروري فرز ما هو معروف من كل من هذه العناصر المتفاعلة، بغية توضيح مبادىء عامة التطبيق. وبعد أن يصنف المفهوم المتكامل العملي للقيادة، يبحث في صفاتها وأسلوبها ومهاراتها. وبعدها يوجه الاهتمام نحو الاتباع المنظمين في جماعة، مع النظر بصورة خاصة في بنية الجماعة وأعمالها. والفصل الأخير في هذا الكتاب مكرس للنظر في المواقف المحددة، التي لا بد للقائد العسكري من مواجهتها.

إن المحتوى المختار في هذا الكتاب اعتباطي الى حد ما، ولا يضم مطلقاً كل مجالات ظاهرة القيادة، أو يبحث في كل وجوه هذه الظاهرة. وحين يقطع طالب القيادة شوطاً في هذا الكتاب، ينبغي له ان يتذكر ان القيادة يمكن تعلمها باعتبار ذلك أفضل من تعليمها. وان التضلع في المفاهيم الأساسية، وتنمية القدرة على تمييز المجالات المحددة للمشاكل،

والاطلاع عليها، وتعلم التقنيات المحددة، هذه الأمور بامكانها ان تقدم له العون بمساعدته أن يفهم بشكل أفضل «أسباب الأشياء»، فيما يتعلق بعملية القيادة. وبامكان المعرفة أن تجعله قائداً أفضل ـ وذلك إذا طبقها بحصافة وحسن تمييز. وعلى أية حال، فان المعرفة الأكاديمية أو النظرية ليست بديلاً للتجربة العملية. واستناداً إلى فهم عمليات التأثير، بامكان المرء أن يتعلم كيف يقود من خلال عملية القيادة.

الفصل الأول

مفهوم للقيادة قابل للاستعمال

إن ممارسة القيادة هي ظاهر اجتماعية عامة، ومعقدة للغاية، تحدت، لفترة طويلة، التعريف والضبط العلميين الدقيقين. وشكلت المطالب المتواصلة للحكومة ورجال الصناعة، من أجل زيادة القدرة على التنبؤ بالمهارات القيادية وتنميتها، حافزاً للنمو السريع في بحث العلوم السلوكية. ويستمر العلماء المختصون، في كثير من الفروع الأكاديمية المترابطة، في تحليل العوامل والمتغيرات، التي تدخل في هذه العملية. وعبر المجال الكامل للدراسة، يواجهون أكثر المتغيرات تعقيداً ـ الانسان ذاته. ويظهر الرجال، بصورة فردية وجماعية، اختلافاً وتقلباً، تبعاً لتحديات المواقف لدرجة ان كل مسألة، حتى لو أجاب عنها البحث بصورة جزئية، تثير مسائل أخرى تتطلب الاجابة عنها. وهذا البحث الآخذ بالتوسع من أجل المعرفة العلمية، يجعل دراسة القيادة شيئاً متميزاً بفاعلية مستمدة، ومثيراً للتحدي. وتخضع نظريات أو فرضيات الأمس، بصورة مستمرة، للتعديل أو الشك عن طريق الدراسات اللاحقة.

فيما يستمر البحث عن نظرية علمية قابلة للتطبيق، من الضروري أن تجمع الدوائر العملية في العالم ما هو معروف، وتقوم بتطبيقه. ويتعين تنظيم مختلف وجهات النظر وأشكال التبصر، في اطار مفاهيمي، يمكن أن يقوم بعمل المرشد للطالب، الذي ينبغي له ان يستخدم هذه المعرفة في التطبيق. وفي تحليل الطرق النظرية لفهم هذه العملية، يمكن تحديد ثلاثة عوامل رئيسية في أي عمل من أعمال القيادة: القائد، والجماعة المؤلفة من اتباعه، والنواحي المتعلقة

بالبيئة والموقف في محيط أعمالهم. وبدوره، فان كلاً من هذه العوامل يمكن دراسته من خلال فرز أهم المتغيرات، التي تم تحديدها عن طريق التحقيق العلمي. والاطار بكامله مترابط بواسطة مفهوم التفاعل المتميز بالتغير المستمر، بين هذه العوامل الرئيسية.

تعريف القيادة

يعتمد أساس المفهوم العام على فهم اصطلاح القيادة. وتختلف التعاريف المحددة تبعاً للكاتب. وعلى أية حال، فان القيادة، أساساً، هي فن التأثير في الأفراد. وهذا التعريف، برغم قصره، يدل على عملية أو نشاط، يتميز بفاعلية مستمرة، ويزود بالحافز، ويستلزم وجود القائد والأعضاء الآخرين في الجماعة. وهو يحدد القيادة بوصفها عملاً بدلاً من كونها مجموعة جامدة من الميزات الملازمة للفرد. وعلى أية حال، فان هذا التعريف القصير، في نطاق التطبيق العسكري، ذو قيمة محدودة بسبب عدم فائدته، وهو غير شامل لدرجة كافية. فالقائد العسكري يؤثر في مرؤوسيه لأسباب معينة؛ ويحث الأفراد للقيام بمهمة من مهام الوحدة، أو هدف من أهدافها، ضمن بيئة معينة. وبالتالي ثمة تعريف أكثر ملاءمة للجندي وينص على ما يلي: القيادة هي فن التأثير في السلوك الانساني بغية تحقيق مهمةبالاسلوب الذي يرغبه فيه القائد.

القيادة، الادارة، والأمرة

Command, Management , Leadership

إن أي تعريف لكلمة القيادة «Leadership» يثير مسائل تتعلق بعلم دلالات الالفاظ وتطورها، نظراً لأن الاصطلاحات قيادة Command، ادارة Management، قيادةLeadership، تتداخل على نطاق واسع في الاستعمال العسكري والمدني. وبالنسبة للكثير من الأفراد العسكريين يعتبر الاصطلاحان ادارة Command، قيادة Leadership مترادفين. وكذلك فالعاملون في الصناعة يفرقون قليلاً وبصورة متكررةبين الاصطلاحين ادارة Management قيادة Leadership. وبالنسبة للكثير من الناس داخل القوات المسلحة وخارجها، فان كلمة قيادة Command تعتبر، تكراراً، المعادل العسكري لما يسميه المدنيون ادارة Management.

في القوات المسلحة، تحدد المهمة عادة من جانب السلطة العليا. وحين يؤثر القائد Leader في الأفراد ويوجههم، فهو يلهم عن طريق الحصول على رغبة رجاله في العمل، وطاعتهم، وثقتهم، واحترامهم، واخلاصهم، وتعاونهم. ومن جهة أخرى، فان كلمة الادارة Management تعتبر علم استخدام الأفراد والأدوات في الانجاز الاقتصادي الفعال للمهمة. وهي أحد العناصر المكونة للقيادة Leadership، ولكنها بصورة متكررة تعطي دلالة أقل حيوية وتميزاً بالفاعلية المستمدة من كلمة Leadership. فالقائد ينبغي له ان يدير ويلهم، ويتردد

البعض في قبول هذا التعريف مصرين على القول بان الادارة هي فن يشمل الهام الأفراد. ويستخدم رجال الصناعة هذا التفسير الثاني على نطاق واسع؛ ومهما يكن فمن الضروري أن يكون لدينا اطار عام يتخذ مرجعاً لأغراض البحث. ولأسباب أكاديمية تفسر الادارة بكونها علماً إلى حد بعيد: أي تطبيقاً نظامياً للتقنيات. والقيادة Leadership في القوات المسلحة هي أوسع مجالاً من التقنيات النظامية.

بينما يتعين على القائد Commander الناجح أن يكون مديراً ماهراً، فان القيادة Command تشمل أكثر بكثير من تقنيات الادارة. والقيادة Command هي السلطة القانونية التي يمارسها القائد على مرؤوسيه بفضل رتبته وتعيينه. ولذلك، فان القائد Commander هو الرئيس الرسمي المعين للوحدة. وهذه الرئاسة تشمل عادة، متطلب ممارسة القيادة Leadership، ولكن طبيعتها تعتمد على قدرة القائد Commander كفرد أو سلوكه أو مهمته. ويمكن تعيين النقيب قائداً لسرية، وعلى أية حال ينبغي له أن يؤثر بصورة فعالة في الآخرين لكي يكسب حق تسميته قائداً Leader. وهكذا، فان القيادة Commande هي منصب ذو سلطة قانونية، بينما القيادة Leadership هي نشاط، والقيادة Leadership هي اصطلاح أوسع بصورة عامة من القيادة Commande، ولا تشمل فقط السلطة، بل والقدرة على التأثير في الآخرين. والقائد Commander لا يقدر له أن يصبح قائداً Leader، اذا قام بجهود قليلة لادارة مرؤوسيه والهامهم. ومن ناحية أخرى، فالضابط الذي يحتل منصباً في هيئة الأركان بعيداً عن خطوط القتال، مثل ضابط العمليات، ربما، يمارس، مع ذلك، القيادة Leadership بالتأثير بصورة فعالة في الآخرين، رغم أنه لا يشغل منصب قيادة Command، مصادق عليه رسمياً، بصورة شرعية. وفي الحقيقة، فاي عضو، يصرف النظر عن رتبته، يصبح قائداً غير رسمي Leader، حين يؤثر بصورة فعالة في الآخرين بغية تحقيق الأهداف المشتركة للوحدة.

تصنيف القادة Leaders

يمكن تصنيف القادة إلى فئات مختلفة متعددة. ويتعلق أحد أنظمة تصنيف القادة بالأسلوب، الذي يحقق به القائد مركزه القيادي، داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية. ففي الجماعات غير الرسمية، ربما ينبثق القائد تلقائياً من بين الجماعة، لأنه يفرض على الآخرين الاعتراف بمركزه، ويعتد الآخرون بقدرته على الارشاد إلى الطريق الصحيح. فمثلاً، ربما يقرر عشرة أولاد أن يلعبوا لعبة كرة السلة ودياً لفترة قصيرة في الجمنازيوم. ويستهل أحد الأفراد، ربما بسبب براعته الفائقة في كرة السلة، اختيار الجانبين، ويحدد قواعد اللعب. ومن المحتمل أن يتوجب عليه أن يقضي على شيء من المقاومة، ولكنه يبرز بوصفه الشخص الذي يؤثر في الآخرين، بحيث يقنعهم بابتداء اللعبة. فهو القائد البارز المعترف به. وهذا هو الإجراء الاعتيادي لتحقيق القيادة المعترف بها داخل الجماعات غير الرسمية وغير المنظمة.

هناك القائد الفذ ذو الشخصية المغناطيسية، الذي يشبه، إلى حد بعيد، القائد المنبثق تلقائياً. وهو القائد الموهوب بقدرة شخصية خفية، تجعل اتباعه يمنحونه حق القيادة. وربما يكون أو لا يكون القائد الفذ ذو الشخصية المغناطيسية، أقدر عضو في الجماعة من الناحية الفنية، وعلى أية حال، فهو الشخص الوحيد، الذي تبحث عنه الجماعة دون تردد، لارشادها. ويتمتع بدوام القيادة، التي يندر ان يحققها القائد المنبثق تلقائياً.

يزودنا التاريخ بالعديد من أمثلة الشخصيات المغناطيسية، التي استطاعت أسر قلوب أتباعها، من خلال الايمان بقدراتها الخفية أو السحرية أو السماوية أو مجرد غير الاعتيادية. وبرغم أن معظم القادة الدينيين يتمتعون بصفات شخصية فريدة، إلا أن هذا التصنيف يمتد إلى أشكال أخرى من القيادة أيضاً. وكان بعض الملوك من ذوي الحق الالهي في الملكية، والابطال الوطنيين، مثل جان دارك، وابراهام لنكولن، وأدولف هتلر، يتمتعون بهالة من الصفات الشخصية الفذة في ممارستهم للقيادة. وفي أكثر أشكالها تطرفاً، قد تؤدي القيادة المعتمدة على الجاذبية الشخصية، إلى تعلق شديد بالقائد، يتسم بالتعصب، ويتجاوز القضية، التي تنظم الجماعة من أجلها. وفي كثير من الأحيان، ربما تعني وفاة هذا القائد، أيضاً، نهاية الحركة التي قادها. وهذا يفسر لماذا من المحتمل أن تضعف، بصفة خاصة، معنويات الوحدة العسكرية، عند وفاة القائد، الذي يتمتع باحترام كبير. وربما يظهر القادة الأفذاذ في الجماعات غير الرسمية أو الرسمية. وعلى أية حال، فانهم، بصورة عامة، ينبثقون، باديء ذي بدء، في جماعة غير رسمية، ثم يحتفظون بقيادتهم، حين تصبح الجماعة منظمة، وتضفى عليها الصفة الرسمية.

تخضع عملية انتظار ظهور القائد للصدفة، أكثر مما ينبغي. ضمن الجماعات أو المؤسسات المنظمة تنظيمًا رسمياً، وثمة حاجة لعمليات أكثر تنظيمًا لاختيار القيادة. فقادة المؤسسات الرسميون يُنتخبون أو يُعينون. وفي الأمم الديموقراطية، يختار القادة السياسيون بالانتخاب، للقيام بالعديد من الأدوار في الحكومة. وبالنتيجة، يرى هؤلاء الموظفون عادة، ان واجبهم العمل لصالح الناس، الذين قاموا باختيارهم. وفي مجال الصناعة والقوات المسلحة، يعين القادة من قبل أشخاص متفوقين، معترف بهم رسمياً. وبصورة متكررة، لا تتناسب أهداف السلطة العليا مع الدوافع الشخصية للأعضاء التابعين. وحيث ان تزويد السلوك الانساني بالحافز يتوقف إلى حد بعيد على اشباع الكفاح الشخصي للفرد، فان المرء بامكانه أن يرى في الحال ان القائد المعين يواجه مشكلة صعبة. إذ يتعين على القائد العسكري ان يحقق تناسباً مقبولاً بين مهمة الوحدة، التي ربما تكون أحياناً خطرة أو كريهة، وبين الأهداف الشخصية لأعضاء الوحدة كأفراد.

كذلك، يمكن تصنيف القادة، تبعاً لقربهم الجسدي من مستوى «القائم بالعمل». إذ يتعامل كل القادة مع إحدى الجماعات وجهاً لوجه. ويكون هؤلاء الاتباع المباشرون على معرفة

جيدة بالقائد، ويكوّنون آراء صحيحة نسبياً، فيما يتعلق بشخصيته وقدراته، ويتأثرون مباشرة، وعن معرفة، بأعماله. ومهما يكن، فحين تتطور السلطة التنظيمية، يصبح القادة، الذين يحتلون درجات عليا متعاقبة أقل شهرة، وتفهم شخصياتهم بصورة مشوهة بازدياد، ويخضع تأثيرهم لتعديل متزايد، بسبب التأثير الأكثر مباشرة للقادة المرؤوسين.

من الممكن تمييز مستويات عامة عديدة للقيادة. ففي مجال الصناعة تصنف هذه إلى فئات مثل الادارة العليا، والادارة الوسطى، والاشراف. وفي القوات المسلحة، يمكن تصنيف المستويات إلى فئات مثل: الضابط الكبير(General officer)، وضابط الميدان (Field Grade officer)، وضابط السرية،(Company Grade officer)، وضابط الصف (Noncommissioned officer)، وكل من هذه المستويات يواجه مشاكل خاصة به، ومع ذلك فكل منها شبيه بالآخر في نواحٍ عديدة.

أسس دراسة القيادة

من الناحية التاريخية، قامت معظم المحاولات لاخضاع ظاهرة القيادة للتحليل بالبحث في القواعد الأساسية للقيادة. وركزت هذه الدراسات الأولى على الفلسفة والقانون الأخلاقي بوصفهما أساسيين لفهمها.

أثمرت القرون القليلة الماضية قدراً ضخماً من المنشورات حول القيادة الموجهة عسكرياً واثبتت الآراء التحليلية لموريس دوساكس، وغوميني، وكلوز ديتز، وآدوانت دويك، وغيرهم، انها قيّمة. ووفر لنا المؤرخون العسكريون تحليلات قيمة واسعة، مفصلة، للقيادة العسكرية في الماضي، وكذلك توفر التعليقات الاستبطانية (فحص المرء، أفكاره ودوافعه مشاعره) لقادة الحرب الناجحين، أساساً لدراسة القيادة العسكرية. وطوال نصف القرن الماضي، أثار النمو السريع للتنظيمات المدنية للأعمال، اهتماماً شديداً، وقدراً كبيراً من البحث في «الادارة العلمية»، في دوائر الأعمال والتجارة. ولأسباب مشابهة، تسير دراسة الأمور العسكرية، بصورة سريعة جداً. ويتوافر الآن قدر ضخم من المنشورات حول الادارة العلمية، وادارة الأفراد، والعلاقات الانسانية.

على أية حال، مما يؤسف له أن كثيراً من المنشورات المتوافرة، حول موضوع القيادة، لا يدور حول نظرية القيادة العملية. وكذلك فبعضها، من غير شك، يقوم على أساس الملاحظة الخاطئة والتأمل المجرد، والتجارب الفريدة لأحد الأفراد، ولذلك يشك في صحتها. وقبل أن يكون بالامكان صياغة مذهب نافع للقيادة، ينبغي تحقيق مهمتين رئيسيتين، أولاً، ينبغي فصل ما هو صحيح عن القيادة عن ما هو تأمل مجرد؛ وثانياً، ينبغي تنظيم مجموعة الحقائق حول موضوع القيادة في نظرية مفيدة، وخلال العقود الثلاثة الماضية، ساعدت العلوم السلوكية،

وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع، في انجاز هاتين المهمتين. وهكذا فان الأساسين الأولين لمفهوم القيادة، وهما الفلسفة والقانون الأخلاقي، تم تدعيمهما باضافة أساس ثالث: هو العلم.

الفلسفة:

للقيادة جذور نظرية عديدة. وقد عبر كتاب كثيرون بعيدو الأثر، منذ زمن كونفوشيوس حتى الفلاسفة المعاصرين، عن آرائهم حول القادة أو عملية القيادة. ولا يزال الكتّاب في هذه الأيام يقتبسون من آراء الصيني سون تزو (٥٠٠ق.م)، في دراسة نظريات العلاقات بين القائد والتابع. واقترح سقراط في كتابه «جمهورية أفلاطون»، ان تحفظ قيادة المؤسسات المدنية للملوك الفلاسفة المدربين تدريباً خاصاً، بدلاً من أفراد الجمهور ذوي الاطلاع الناقص، الذين خلقوا ليكونوا أتباعاً وقدم أرسطوطاليس آراء حول السلوك الاخلاقي، ووصف السلوك المرغوب فيه بالنسبة للطغاة والملوك ـ تلك التعاليم التي أثرت في الاسكندر الكبير. وبحث بلوتارك مشكلة العلاقات بين القائد والتابع، عن طريق دراسة حياة نبلاء اليونان والرومان. ووصف ميكيافيلي قسوة القيادة، وخيانتها، ووحشيتها، في زمنه في كتابه الشهير «الأمير».

القانون الأخلاقي:

من المحتم أن تؤثر مجموعات القوانين الأخلاقية في مفاهيم القيادة. فابكتيتس وماركوس اوريليوس بحثا مسؤوليات القادة الأخلاقية، ومجموعات القوانين الخلقية، في ظل الامبراطورية الرومانية. وأكدت التعاليم اليهودية ـ المسيحية كرامة الانسان، وأهميته بوصفه انساناً، وكذلك المصدر الالهي النهائي لكل سلطة، وفرضت على القائد، الى جانب ذلك، ضرورة استخدام القواعد الاخلاقية في ممارسة تلك السلطة. وأصبحت هذه القواعد الأخلاقية أساساً لدستور الفارس الأخلاقي، والقائد في المعركة في العصور الوسطى، مع تأكيدها على أهمية الوطنية والشرف والفروسية. ولا يزال هذا الدستور باقياً إلى يومنا في مهنة السلاح. وجعل أعضاء مؤتمراتنا الدستورية، الذين أصروا على الاعتقاد بأن كائناً أعلى يضبط شؤون الانسان، القانون الاخلاقي أساساً لدستورنا، وأسلوب الحياة الأمريكية. ومنذ عهد الجنرال واشنطن، حكم الأمريكيون، دائماً، وإلى حد بعيد، على قادتهم، بناء على مستوياتهم الأخلاقية والعقلانية.

العلم:

إن الدراسة العلمية للقيادة تختلف بصورة رئيسية، عن الدراسة الأخلاقية والفلسفة في طريقة تحليلها. فهي عملية لتكوين المعرفة تتميز بتجاربها المضبوطة، وملاحظاتها الطبيعية النظامية. وحين تكون العلاقات بين المعلومات متماسكة، فان العلم يكمل الحقائق والفرضيات المفروزة، ويحولها إلى بيانات أعم، يمكن تسميتها نظريات أو مبادىء علمية. وهكذا فالعلم ينمو بواسطة التفكير الاستقرائي، منتقلاً من مجرد الفرضيات إلى النظريات والمبادىء الأكثر نفعاً.

وبالاضافة إلى ذلك، فمن النظرية ذاتها، يمكن أحياناً استنتاج الفرضيات والتنبؤات، التي يمكن أن تجعل العلم أقوى من الأحكام العامة، التي تستنتج من المعلومات التجريبية وحدها. وتؤدي عملية استنتاج الأحكام العامة، من الفرضيات إلى النظريات، بواسطة البحث العلمي، إلى زيادة في اليقين، والتقليل من ذكر الأشياء الخارجة عن نطاق الادراك. ويوفر علم النفس وعلم الاجتماع، بوصفهما علمين سلوكيين، أوصافاً وتوضيحات مستقرأة صحيحة عامة، تفيد في تحليل مظهر القيادة. وتوفر المبادىء العامة المكتسبة من الأسلوب العلمي، وسيلة ملائمة لتصنيف المتغيرات العديدة، التي تستلزمها عملية القيادة. لذلك، فالأسلوب العلمي هو وسيلة اضافية لاستنتاج نظرية القيادة. ويساعد في تصنيف العديد من المتغيرات المعقدة في القيادة في اطار ذي هدف. ويزيد العلم من الايمان الالهي والعقل الانساني، بوصفهما وسيلة لفهم السلوك البشري.

كذلك توفر تجارب وتفكير الرجال العسكريين طوال السنوات مصدراً هائلاً للمعرفة، من أجل فهم الانسان بصورة عامة. وتساعدنا العلوم على أن نفهم بصورة أدق، لماذا يتصرف الأشخاص كما يتصرفون. وبالتالي، فأي مفهوم أو نظرية موحدة للقيادة العسكرية، ينبغي أن تكون حصيلة من الأسس الخلقية والفلسفية والعلمية. وينبغي أن يكون المفهوم الشامل عبارة عن اطار نظامي لارشاد المرء في ادارة شؤون الأفراد والهامهم.

طرق معالجة نظرية

برغم وجود نظريات كثيرة في القيادة، فان هذه النظريات تشكل أحكاماً عامة، أو أفكاراً تجديدية في مجال معقد. ويوفر المفهوم العام وسيلة للربط بين كثير من العوامل المعقدة المتشابكة، حين يؤثر أحد الأفراد تأثيراً فعالاً في الآخرين من أجل انجاز مهمة محددة. ويتعلق كثير من النظريات حول القيادة بالقائد، أو جماعته، أو المهمة، والعوامل المتعلقة بالموقف. وفي الحقيقة، تنشأ القيادة من مجموع هذه العوامل الثلاثة. ولكن الأهم بكثير، هو أنها نتاج التفاعل الذي يحصل بينها. ويدرس كثير من الباحثين حالياً العلاقة الوثيقة بين فعالية القيادة وفعالية الجماعة.

القائد:

نتيجة لميل الانسان الآنف الذكر، للنظر إلى قادته نظرة مستقلة، باعتبارهم يختلفون إلى حد ما عن النوع الاعتيادي من المخلوقات البشرية، كان من الطبيعي أن تركز دراسة القيادة، بصورة مبدئية، على القائد نفسه. وتعرف هذه الطريقة لمعالجة القيادة عادةً بمفهوم «الانسان العظيم»، الذي يقوم على أساس النظرية التي اعتنقها توماس كارلايل، والقائلة بان التاريخ يمكن تفسيره فقط فيما يتعلق بالقادة العظام، الذين احدثوا تغييرات في مسيرة البشرية (كارلايل العام ١٩٠١). وتفترض كل النظريات الموجهة نحو القائد، بان القيادة هي صفة ما، أو ميزة

ما، كامنة في شخصية القائد. وكانت المشكلة الأهم هي تحديد هذه الصفة، بحيث يكون بامكانها أن تشكل الاساس لاختيار القادة وتطوير شخصياتهم.

كان أحد أكثر المفاهيم انتشاراً طوال التاريخ أن القيادة وراثية، وان القادة يولدون تلازمهم صفة القيادة، ولا يمكن خلقهم. وهكذا، فالمشكلة هي مشكلة اختيار القادة أكثر من كونها تنميتهم. وكانت الفلسفة الوراثية بمثابة الأساس للنظام الاقتصادي، حيث انتقلت مناصب القيادة نزولاً من الأب الى ابنه الأكبر. وحيث ان الآخرين لم يعطوا الفرصة لتحمل مسؤولية القيادة، لذا كان من الواضح ان النظام يبرر ذاته. وعلى أية حال، فبسقوط الاقطاعية ومجيء الديموقراطية، بدا واضحاً ان الوراثة ليست شيئاً مهماً على وجه الخصوص. ففي كثير من الأحيان، نشأ القادة من أوساط الجمهور، وبدا أن القيادة يمكن تنميتها. وكما هو الحال بالنسبة لجميع نواحي السلوك الانساني، من المحتمل أن الوراثة تقوم فعلاً بدور جزئي في القيادة.. ومع ذلك، فقد اظهر البحث التجريبي ان التجربة والتعلم والعوامل البيئية، هي ذات أهمية أكبر بكثير في تنمية القيادة، من الوراثة.

إن معظم النظريات الموجهة نحو القائد تُعنى بشخصية القائد. وبوصفها كذلك، واجهت الصعوبات نفسها التي واجهها الميدان الكامل لبحث الشخصية. فالشخصية الانسانية هي مفهوم معقد، ومن الصعب تقييمها موضوعياً. وكانت المسائل المتمثلة في كيفية تنمية الشخصية، أو كيفية ايضاح اختلافات الشخصية، موضع الاهتمام الرئيسي بالنسبة لعلم النفس على مدى سنوات عديدة. ونشأت نظريات عدة، تدعم كلاً منها بعض الأدلة. وكل من نظريات الشخصية هذه، هي أيضاً نظرية للقيادة، مثل شخصية الأب عند فرويد، والانبساطي والانقباضي عند جنغ، ونماذج الأشخاص عند شيلدون، وذلك إذا أردنا أن نذكر بضعة أمثلة. وأكثر هذه النظريات انتشاراً، وهي النظرية التي يبدو أن لها شيئاً من التبرير، هي ما يسمى بنظرية الميزات.

في هذه النظرية، ينظر إلى الشخصية الانسانية، بوصفها مؤلفة من عدد كبير من الميزات، أو الصفات المميزة المختلفة. فكل فرد يختلف عن كل فرد آخر في الدرجة، التي يظهر بها كلاً من هذه الميزات. وتفترض نظرية الميزات للقيادة بان ثمة ميزات معينة، يتحلى بها القادة، تميزهم عن الاتباع. وعلى أية حال، فحين حاول البحث العلمي أن يحدد ميزات القيادة، كانت النتائج مدهشة، من حيث ان نماذج ثابتة قليلة للميزات يتم الكشف عنها. وبرغم التحقيقات الكثيرة المصممة باتقان، إلا أنه لم يتم الكشف عن أي دليل، يدل على أن هناك أي ميزة واحدة تميز القادة عن الاتباع بصـورة ثابتة. وأفضل ما يمكن قوله، هو ان بعض الاتجاهات العامة قد تم ايجادها. فمثلاً، تدل الدلائل على أن القائد من المرجح أن يكون أكثر ذكاء من التابع. وعلى اي حال، هناك استثناءات. فبعض الدلائل تدل على أنه إذا كان القائد أذكى بكثير من الاتباع، فان فعاليته كقائد تتضرر.

إن عدم قدرة البحث على التعرف على الميزات المحددة للقيادة، من المرجح أن تلقي الشك على نظرية الميزات بكاملها. ومن المحتمل أن العائق الرئيسي أمام طريقة المعالجة، يتعلق بالطرق الفنية الأساسية لمحاولة تقييم الميزات وهي معزولة عن بعضها. ومثل هذه الطريقة للمعالجة، المتنافرة الأجزاء، لا تظهر بشكل كافٍ، كيفية تفاعل ميزة واحدة مع أخرى. والشخصية الانسانية هي عبارة عن تنظيم موحد، متميز بفاعلية مستمرة، للعوامل المادية والفكرية التي ينبغي اعتبارها ككل. وفي بعض الحالات تشبه البيت، فنوعية البيت لا تعتمد فقط على المواد التي تدخل في بنائه، بل وأيضاً على تصميمه الهندسي - وهو النموذج الذي بواسطته تمزج هذه المواد. فربما يكون بيتان مبنيان من مواد متماثلة، مختلفين تمام الاختلاف، بسبب الاختلافات في التصميم الهندسي. وبصورة مماثلة، ربما تتصف شخصيتان بميزات متشابهة، ومع ذلك فربما تكونان مختلفتين تماماً في التأثير الكلي.

برغم أن الميزات المحددة، التي تميز القادة عن غير القادة، لم يتم اكتشافها، إلا أن هذا لا يعني أن نظرية الميزات غير مفيدة. فالميزات توفر الوسيلة لتبادل المعلومات حول الشخصية. ومع أن الميزات ليس بامكانها أن تصف أحداً بصورة تامة، إلا أنها، مع ذلك، توفر أفضل وسيلة متاحة في الوقت الحاضر، ومفهومة بسهولة من قبل معظم الناس، ويسهل استخدامها تحليل القيادة وتنميتها. وكذلك، فان عدم القدرة على كشف أية ميزات عامة للقيادة، لا يعني أنها غير موجودة. ومع ذلك، فربما تكون الوسائل العلمية للتقييم غير متقنة، لدرجة أنها لا تستكشف بعض الميزات، التي تميز فعلياً، وفي الحقيقة، القادة عن غير القادة. وفي النهاية، ربما يكون صحيحاً أنه برغم عدم وجود ميزات عامة، إلا أن هنالك ميزات معينة، يتطلبها قادة جماعات معينة، أو ثمة حاجة لها في مواقف معينة. وفي نطاق جماعات أو مواقف أخرى، ربما تكون هذه الميزات نفسها أقل أهمية من غيرها، بالنسبة لأعلى حد من فعالية القائد. فمثلاً، برغم أنه من المحتمل أن يكون الذكاء هو أحد الميزات للقائد العلمي، إلا أنه يحتمل أن يكون أقل أهمية بكثير من البراعة الجسدية، بالنسبة لرئيس الفريق الرياضي. وهنا تنشأ صعوبات جديدة، وذلك لأن كل العلماء يتعين عليهم أن يكونوا أذكياء، وكل الرياضيين يتعين عليهم أن يمتلكوا القدرة الجسدية العالية في رياضتهم. وهذا يثير امكانية ان ميزات القيادة ربما لا تكون تلك الميزات التي تميز القائد من التابع، بل بالأحرى تلك التي يشاركه فيها الاتباع. وبعبارة أخرى، ربما يكون القائد هو الفرد الذي يتحلى بمجموعة من الميزات المثالية، إلى أبعد الحدود، والتي يتطلبها كل أعضاء جماعته.

مما ذكر آنفاً يمكن استنتاج أن طريقة الميزات المستعملة في هذه الأيام، لا توفر تفسيراً ملائماً لظاهرة القيادة. وبرغم أن بحث الميزات غير كافٍ لوحده للتعريف بالقادة بصورة ثابتة، إلا أن التجربة الانسانية والتجارب العلمية، تدل على أن بعض الناس من المرجح أن يحتلوا مناصب القيادة، بصرف النظر عن التغيرات في الموقف أو الجماعة التي يتعاملون معها. وليس هناك ندرة

في الأمثلة على الأفراد الذين انتقلوا من ميدان عمل مهم إلى ميدان آخر، واتخذوا سبيلهم إلى القيادة الممتازة في كلتا الحالتين. وإن مجرد حقيقة ان القيادة الممتازة، منذ زوال الاقطاع، قد تم اكتسابها في معظم الحالات، هو أيضاً برهان قوي على نظرية «الانسان العظيم». فللوصول إلى المركز، الذي برر وسام «الانسان العظيم»، من الضروري أظهار القيادة البارزة في مستوى اوطأ، مع جماعة مختلفة، وفي ظروف مختلفة.

ثمة مثالان مستمدان من الكتب والنشرات التجريبية، يؤيدان إلى حد ما، نظرية «الانسان العظيم». وفي أحد المثالين، تناوب الأفراد العمل في جماعات مختلفة، وفي الثاني كلفت نفس الجماعات بمهام مختلفة. وأجريت التجربة الأولى مع أفراد مجندين في القوات الجوية الأمريكية. وكانت النتيجة المكتشفة ان أولئك الأفراد (القادة)، الذين يتفوقون في شعبيتهم، وقدرتهم على تنفيذ المهام، وجزمهم، من المرجح أن يحتفظوا بقيادتهم في الجماعات المختلفة التركيب والمتشابهة المهام. وتدل الدلائل غير المباشرة، أيضاً، على أن جماعاتهم أكثر انتاجاً وأكثر رضى (بورغاتا، بيلز، كاوش، العام ١٩٥٤).

تم إجراء الدراسة الثانية مع مرشحي مدرسة الضباطِ المرشحين للقوة الجوية، إذ شكلت من المرشحين مجموعات، كل واحدة مؤلفة من ستة أشخاص، وقامت كل واحدة منها بمهام مختلفة إلى حد ما. وتم تقييم كل مرشح بناء على فن القيادة، الذي أظهره خلال المهام التي قام بها، وعلى ميزات معينة للشخصية. وبالفعل أدت النتائج إلى تأكيد نظرية «الانسان العظيم» الى حد ما؛ وعلى أية حال، أظهرت الدراسة، أيضاً، أن طبيعة الجماعة والمواقف تحدد الأشخاص الذين يحتلون منصب القيادة. وبدا أن أكثر الميزات وضوحاً، هي تلك التي تؤثر في الأشخاص الآخرين، مثل النضج الاجتماعي والانبساطية. ولم تكن تلك الميزات ذات النزعة الشخصية إلى درجة أكبر، مثل المحافظة على النظام، وقابلية التكيف، ذات أهمية من الناحية الاحصائية. وعلى أية حال، فان الذكاء كان استثناء لهذه القاعدة العامة، وكان مميِّزاً بالفعل في المستوى الهام. (بورغ وثيوبس، العام ١٩٥٨).

كذلك، تشير الدلائل المماثلة على أن شخصية الفرد، هي مظهر هام في القيادة. فبرغم أن العناصر المؤلفة «لشخصية القيادة» غير معروفة، إلا أن الميزات المطلوبة من القائد تنقسم إلى قسمين رئيسيين. القسم الأول يتألف من الميزات ذات التوجه الاجتماعي والخلقي، مثل الامانة والنضج، التي تساعد القائد في توطيد العلاقات الملائمة مع اتباعه. والقسم الثاني يتألف من الميزات التي تتعلق بقدرته على معالجة المشاكل والمهام التي تواجه جماعته، مثل الذكاء والقدرة على الحكم على الأشياء. وبالنظر إلى تقلب النتائج التجريبية، يبدو من المحتمل إلى أبعد الحدود، أن المقدار الملائم من كل ميزة يتغير تبعاً للاختلافات في الأفراد والجماعات والمواقف. وينبغي اعتبار الميزات، بأنها أحد العنصرين المكونين للعلاقة المعقدة بين الأفراد في المواقف

المختلفة. والعنصر المكون الآخر في هذه العلاقة، هو الجماعة. وتبحث الطريقة المهمة الثانية لمعالجة نظرية القيادة، القيادة، بوصفها وظيفة من وظائف القوى المحركة للجماعة.

الجماعة:

يتعين على التحليل المنظم للقيادة أن يميز العوامل الخارجة عن نطاق القائد. فالقائد لا يعمل في فراغ؛ فهو يمتزج باستمرار باتباعه. ويصبح من الواضح أن التفاعل الاجتماعي المعقد بين القائد والاتباع، والتفاعلات بين الاتباع، تشكل عوامل حيوية في وضع القيادة. وبالنتيجة يصر الكثير من الباحثين على دراسة القيادة، بصورة أساسية، بطريقة المعالجة الموجهة نحو الاتباع أو نحو القوى المحركة في الجماعة.

يدرس علم النفس الاجتماعي عملية التفاعل داخل الجماعات. ويفترض الكثير من مفسريه أن القيادة هي نتاج التفاعل، وتمنح للقائد من قبل أعضاء الجماعة، لأنه يعتبر الفرد الذي يستطيع أن يلبي على أفضل وجه حاجاتهم الفردية، ويرشدهم نحو أهداف الجماعة. وبالتالي، ووفقاً لهذه النظرية، فلا أهمية لميزات الشخصية التي يتحلى بها القائد، طالما أن الاتباع يثقون به، وربما تضم الجماعة قائداً أو عدداً من القادة، وعادة تتغير قيادة الجماعة من حين لآخر، كلما نشأت حاجات جديدة، وظهر شخص آخر أكثر قدرة على تلبية هذه الحاجات الجديدة.

يتطلع الجندي إلى أعضاء الجماعة، بغية تلبية كثير من حاجاته الشخصية. فمعظم الحاجات الاجتماعية في ثقافتنا تلبى عن طريق التفاعلات مع الأشخاص الآخرين، وبما أن قائد الوحدة هو رئيس الوحدة القانوني، فهو مهم على وجه الخصوص في هذه العمليات التفاعلية للجماعة. ويسعى الجندي من أجل الرتبة، والأمن، والمحافظة على كرامته، والاشباع الروحي. وفي علاقة القائد مع التابع، إذا لم يلبِّ القائد الرسمي حاجات الجندي، فغيره يفعل ذلك. ومن ثم ربما يستبدل القائد الرسمي أو القانوني في نظر التابع بقائد غير رسمي. وبالاضافة إلى ذلك، فان القائد العسكري المعين ترهقه الحاجة لتوجيه أهداف الجماعة نحو انجاز مهمة محددة في نطاق خارجي. وربما يؤدي هذا إلى تضارب مباشر مع الجماعة، إذن لقائد غير رسمي بصياغة أهداف متصلة بصورة أوثق برغبات الأفراد. فاذا فشل في هذا، كان باستطاعته حثهم بأدنى مستوى فقط. فتنخفض المعنويات، وتنعدم روح الجماعة ويصبح العمل الجماعي صعباً.

في فهم عمليات الجماعة، تعتبر العلاقات الجانبية مماثلة في أهميتها للعلاقات العمودية ففي داخل أية جماعة، يحصل تفاعل مفعم بالقوة والنشاط في أهداف الأفراد، ومواقفهم، وتحيزاتهم، وعواطفهم، وتصبح هذه الأمور بمثابة القوة الملزمة التي تربط الجماعة معاً. وتحت ضغط القتال، يصبح من الأساسي على وجه الخصوص أن يعرف أعضاء الوحدة بعضهم

بعضاً، ويهتم أحدهم بالآخر، ويستمدوا القوة من بعضهم البعض وقد كشفت الدراسات حول الحرب العالمية الثانية أن الايمان بالله، وايمان الجندي برفيقه الجندي، كانا العاملين الذين يعتبرهما الجندي الامريكي أكثر أهمية من غيرهما، من جانب الجندي الامريكي، في ابقائه حياً، حين تسوء الأمور. (ستوفر، العام ١٩٤٩ ب). وفي معسكرات سجناء الحرب الخاصة بالشيوعيين، أثناء الصراع الكوري، أصبح الأمر الأول في عمل الشيوعيين، هو تحطيم هذه الروابط القوية القائمة بين الأشخاص، وجعل كل سجين يرتاب في رفاقه من السجناء. وحين تم تحقيق هذا الأمر، أصبح بعض السجناء أدوات طيّعة في أيدي آسريهم، وغير مستعدين لمساعدة أحدهم الآخر في وقت الضيق، ومستعدين للتعاون مع آسريهم من أجل الكسب الشخصي.

تقديراً لعامل التفاعل الانساني، تؤكد القوات المسلحة؛ مثل رجال الصناعة، أهمية العلاقات الانسانية. فهي أولاً فلسفة لسلوك الجماعة، وثانياً أسلوب يستطيع القائد بواسطته التعامل مع مرؤوسيه. وأهدافها دمج أعضاء الجماعة في فريق فعال متعاون، بطريقة تحقق غرض الجماعة، وتلبي حاجات أعضاء الجماعة. والعلاقات الانسانية مبنية على تقدير الكرامة الانسانية حق قدرها، وتعزيز المبادرة الفردية. وتؤكد أن القيادة فعالة إلى حد بعيد، حين يندمج كل أعضاء الجماعة في هدف الجماعة، وتلبى حاجاتهم الاجتماعية العليا من خلال تحقيق ذلك الهدف.

اكتسبت العلاقات الانسانية في مجال الصناعة أول زخم لها، نتيجة لسلسلة من الدراسات، أجراها التون مايو، وهو اختصاصي في علم الاجتماع في جامعة هارفارد، أثناء العشرينات والثلاثينات. ومن المحتمل أن تمثل هذه الدراسات، التي أجريت في مصنع هوثورن لـ (ويسترن ايلكرتك) (Western Electric) على مدى حوالي اثني عشر عاماً، أكثر الملاحظات، التي قدمها الرجال والنساء العاملون في أي وقت من الأوقات، شمولاً. ومن الصعب تلخيص مثل هذا البحث الشامل في بضع كلمات، ولكن هناك بضع نتائج رئيسية للبحث، ذات أهمية على وجه الخصوص. فمثلاً، يبدو أن أعمال الجماعة، اما تزيد أو تنقص الانتاج، بناء على حقيقة أن العمال يشعرون أن الادارة العليا مهتمة باخلاص بصالحهم. وحين يفسر العامل الحوافز المحددة المقدمة من قبل الادارة العليا، على أنها تعبيرات عن الاهتمام الصادق، يزداد الانتاج. وعلى أية حال، فحين تكون دوافع الادارة العليا موضع ريبة، تقلص الجماعة الانتاج عمداً، إلى ما يعتبر من قبل العمال عملاً مناسباً لليوم الواحد، وذلك برغم أن الانتاج الأكبر من قبل كل عامل فرد، من المنتظر أن يؤدي إلى زيادة في المكافأة المالية. وعلى العموم، يتمسك العامل، عن طيب خاطر بهذا المستوى من العمل الذي تفرضه الجماعة، برغم أنه ليس في مصلحته على أفضل وجه. ومن الواضح أن الاحتفاظ باحترام رفيقه العامل هو أكثر أهمية بالنسبة له من زيادة الكسب الشخصي. (مايو، العام ١٩٣٣).

تتركز أهمية دراسات هوثورن في انها تشير إلى أهمية عوامل الجماعة في الانتاج، والى حقيقة أن ما يحدد الانتاج هو ليس العمل المحدد للقائد بحد ذاته، بل هو كيفية تقبل العامل لذلك العمل. فاذا وثق به العمال، وإذا اعتقدوا أنه يضع مصالحهم الحقيقية، إلى أبعد الحدود، فوق كل اعتبار، فانهم يعملون من أجله طوعاً، وبفعالية. وعلى أية حال، اذا ارتابوا به، فانهم ينتجون فقط بأدنى مستوى مقبول. وتبين هذه النتائج الخطر الشديد، الناجم عن النظر إلى الطرق الفنية للتعامل بين الأفراد بوصفها مجموعة من الأدوات، من أجل التلاعب المجرد بالمرؤوسين. فاذا لم يكن القائد مخلصاً في جهوده، وإذا لم يؤمن بحق بكرامة مرؤوسيه وقيمهم، فان كل جهوده المنطقية لحثهم، ربما تعطي إلى حد بعيد عكس النتائج التي يرجوها.

يمكن مشاهدة التطبيق المتنوع للتعامل بين الأفراد في الأوضاع العسكرية. إذ تحدد الوحدة العسكرية وبنيتها وتشكيلها، الطرق الفنية الملائمة، التي يحتاج إليها القائد. وتختلف الوحدة عن غيرها، بسبب الاختلاف القائم بين الاتباع، وكذلك بين القادة. ويتطلب تحفيز المتدربين على أساليب القتال الأساسية طرق قيادة فنية مختلفة عن تحفيز فصيل من فرقة محمولة جداً. وبالاضافة إلى ذلك، تختلف الطرق الفنية للتعامل بين الأفراد في داخل الوحدة الواحدة. وربما يرضي أحد الدوافع، مثل الاجازة لمدة ثلاثة أيام، أحد الأشخاص، ولا يرضي شخصاً آخر. وبالتالي فمن السهل على القائد، الذي يحاول ممارسة التعامل مع الأفراد بشكل روتيني، ان يرتكب عدة أخطاء في هذه العملية، فهو يتطلب أكثر من مجرد القدرة على التمييز الفطري السليم.

يجب عدم تكييف طريقة معالجة التعامل بين الأفراد، أبداً، تبعاً لمصلحة الاتباع، بحيث تتضرر البراعة التنظيمية وتحقيق المهمة. ويتحمل القائد العسكري مسؤوليتين أساسيتين ـ تحقيق مهمته، ومصلحة رجاله. وعادة، تسير هاتان المسؤوليتان جنباً إلى جنب، تدعم كل منهما الأخرى. وعلى أية حال، ففي حالة الصراع بين هذين العاملين، تنال المهمة الأولوية. وينبغي وزن كل سياسة تتعلق بالأفراد، بالنظر إلى قيمتها للفرد، ولوحدته، وللجيش كمجموع. ولا تعني ممارسة التعامل بين الأفراد التدليل. فمثل هذه الممارسات تخرق فلسفة التعامل بين الأفراد، لأنها تنطوي على انعدام الثقة بنضج القائد. ويجب أن يمارس القائد التعامل مع الأفراد، مع المحافظة على الانضباط الثابت ومرونة العمل.

إن الولاء للجماعة مهم للغاية، بالنسبة لفعالية الجندي المقاتل. ولذلك فأي دراسة للقيادة، يتعين أن تشمل فهم التابع، بالاضافة إلى القوى المحركة للتفاعلات الاجتماعية، القائمة في داخل الوحدة. واتبع علماء الاجتماع بنشاط هذه الطريقة في معالجة الجماعة، وفي معالجة القيادة أيضاً. ففي مجالي الصناعة والتعليم، يتضح تقييم القوى المحركة للجماعة بواسطة التشديد الحديث على أهمية التعامل بين الأفراد. وفي القوات المسلحة، يجري التأكيد

على أهمية التعامل بين الأفراد، كما يجري إبراز أهمية الانضباط، والمعنويات، وروح التضامن.

الموقف: (Situation)

«المسألة تعتمد على الموقف»، وتعني هذه العبارة التي تسمع، في كثير من الأحيان، في القوات المسلحة، ان عوامل عديدة تتعلق بالموقف، خارجة عن نطاق القائد وجماعته، تؤثر في قراراته وأعماله. فأحد الأشخاص يقود فصيلة من الجند في القتال، مستعيناً بإجراءات، تختلف عن تلك التي تستخدمها هيئة قيادة الجيش، التي تخطط في منطقة الداخل. ومن المحتمل أن تكون القرارات السريعة لقائد الفصيلة أثناء القتال، أكثر فاشستية من تلك، التي تتخذ اثناء فترات التدريب. وهناك العديد من الأمثلة المسجلة للأفراد، الذين لم يتم الاعتراف بهم كقادة في التدريب الامريكي، ولكنهم في زمن الشدة، وفي الحالات الطارئة، تولوا زمام المبادرة وقادوا الجماعة إلى الفوز. ولو لم ينشأ ذلك الموقف، لما تمكن هؤلاء الأفراد أبداً، أن يظهروا قدرتهم على القيادة. وتتراوح مطالب القيادة بين أنواع المهمات ومستويات القيادة. وقد لا يصلح بالضرورة الضابط الناجح المسؤول عن العربات، لأن يكون قائداً ممتازاً للسرية، أو ضابطاً مساعداً لقائد الكتيبة، وبصورة مماثلة، لا يستطيع قادة السرايا أن يقودوا الفرق. وكذلك، من الممكن أن يفشل القائد الجريء فشلاً تاماً كمستشار.

من الممكن أن تعتبر القيادة العسكرية ذاتها، عند مقارنتها بأشكال أخرى من القيادة، متعلقة بالمواقف. ويتضمن يمين الضابط المتعلق بالوظيفة، وتقليد الرتبة العسكرية، مسؤوليات أخلاقية جسيمة. ويجب أن يضرب أي قائد المثل الذي يحتذى به، في أعلى المستويات في السلوك الاخلاقي. وينبغي له أن يهتم بالمسائل الشخصية لرجاله في المواقف الشاقة. وتلك المسؤوليات أكبر من كثير من المسؤوليات القائمة في مواقف القيادة الصناعية، أو التجارية، أو المدنية.

تتأثر صورة القيادة العسكرية بعدد لا نهائي من المواقف المتغيرة، بما فيها المهمة، والمنطقة، والمناخ، ومقاومة العدو، ومدة القتال، والاصابات، والجنود الملحقين بالوحدات العسكرية تكميلاً لها، والراحة، وحالة التدريب، وتوافر المعدات والامدادات. ومن غير الممكن التنبؤ بكافة العوامل التي يمكنها التأثير في القائد عند انجاز مهمته. وعلى أية حال، فان الكثير من هذه المتغيرات، ربما يعتبر منظماً ومضبوطاً بواسطة الطرق الفنية السليمة للقيادة.

لو كانت القيادة مرتبطة بالموقف بصورة محضة، لما استطاع القائد في أحد المواقف أن يقود في موقف آخر. ومن الواضح أن هذا صحيح، فعدد ضخم من القادة المدنيين أدى مهمته بصورة جديرة بالاعتبار في الحرب العالمية الثانية، كضابط في القوات المسلحة. وباستطاعة الكثير من قادة المشاة الممتازين أن يقودوا وحدة مدرعة. ونجح قادة عسكريون كبار كرجال دولة، ومدربين، ومدراء أعمال، بعد اعتزالهم الخدمة. ومع ذلك، يجب التعرف على الاختلافات في

المواقف. فهي تعني أن الميزات والمبادىء ينبغي تطبيقها بصورة مختلفة بين مجال وآخر من المشاكل.

المفهوم الموحد:

يدل البحث السابق أن كلاً من العوامل الثلاثة: ميزات القائد والجماعة والموقف، تسهم في فهم عملية القيادة، ومع ذلك، فان أحدها غير كاف لتفسير هذه الظاهرة كلياً. ولا تسهم نظرية الميزات بشكل مباشر في حل المشاكل. فالسمات والميزات جامدة نسبياً؛ والقيادة نشاط فعال. ومع ذلك، فان السمات والميزات المطلوبة تتصف بتأثيرها القوي في الآخرين، وهي تفيد بوصفها توجيهات ممتازة لتطوير شخصية القائد. ويتعين القبول بنظرية القوى المحركة للجماعة، نظراً لأن القائد يعمل دائماً تبعاً للعلاقة القائمة بين القائد والتابع، وليس التابع مجرد انسان أوتوماتيكي، ينفذ رغبات القائد بأفضل ما لديه من مقدرة. فهو انسان له دوافعه وأهدافه الخاصة، وتعلقاته القوية بالزملاء من أعضاء جماعته، ومواقفه تجاه قائده وهدف الجماعة قد تزيد أو تنتقص من إمكانية انجاز الهدف. ويتعين على القائد أن يدرك وجود هذه العوامل الفردية والجماعية، وكيف تؤثر في مقدرته في التأثير في الجماعة. وتختلف مواقف القيادة في القوات العسكرية اختلافاً كبيراً، وينبغي التعرف عليها. وتتطلب السلسلة الكاملة من أساليب القيادة الملائمة للمواقف الفريدة الكثيرة، التي يواجهها القائد العسكري، درجة عالية من تعدد البراعات. وكل وضع يؤثر في دور القائد وطرقه الفنية.

لذلك، فإن الطريقة الأكثر منطقية لمعالجة دراسة عملية القيادة، تقوم على أساس نظرية التعامل بين الأشخاص، والتي تبحث في التفاعل بين القائد والجماعة، والمواقف. ويوفر تركيب هذه العوامل الثلاثة أساساً لفهم المبادىء والطرق الفنية الملموسة للتأثير في السلوك الانساني. وهكذا، ففي المفهوم الموحد، تعتبر القيادة عملية تفاعل فعال يؤثر في القائد (بشخصيته الخاصة)، والجماعة (بميزاتها وحاجاتها الخاصة) والمواقف (التي يعمل فيها القائد وجماعته). ويؤيد الاتجاه السائد في البحث الحالي للقيادة هذا المفهوم. (ماك غراث، العام ١٩٦٤).

لا يوجد أي مفهوم منتظم أو صيغة منتظمة، تعطي ضماناً بالنجاح. وما الاجراءات والمبادىء المنتظمة إلا مجرد بعض الأدوات التي يستطيع القائد أن يستعملها للتغلب على مشاكل القيادة. ولا يستطيع أي مفهوم للقيادة أن يقدم قواعد جامدة لحكم التجربة. فكل مشكلة من مشاكل القيادة، مطوقة بأحكام بالعوامل المتغيرة ذات الابعاد المتعددة، والتي تتطلب القدرة الصحيحة، على التمييز والتأمل السليم للحل. والقائد القدير هو الشخص الذي يعرف كيف يفيد من الامكانيات المتأصلة في شخصيته بالذات، وفي رجاله والمواقف.

الخلاصة

إن القيادة هي فن التأثير في السلوك الانساني، بغية انجاز المهمة بالأسلوب، الذي يرغب فيه القائد. وقد يكون القائد نفسه منبثقاًبصورة تلقائية، أو قائداً فذاً أو قائداً معيناً. وكذلك يمكن تصنيف القادة، تبعاً للمستوى الذي يمارسون فيه قيادتهم بالنسبة لأولئك الذين يقودونهم. وتتألف المستويات في القوات المسلحة التي تماثل الادارة العليا والوسطى والاشراقية في الصناعة المدنية، من الضابط الكبير General officer (فوق الزعيم)، وضابط الميدان (ficeld Grade officer)، وضابط السرية (Company Grade officer)، وضابط الصف (noncommissianel). والقيادة المستخدمة في هذه المستويات، هي عمل ذو متغيرات مختلفة، يمكن تصنيفه من أجل الدراسة، إلى ثلاثة عوامل رئيسية: ميزات الشخصية، وآثار المواقف، والقوى المحركة للجماعة.

يمثل كل عامل من هذه العوامل طريقة لمعالجة القيادة. ففي طريقة معالجة المميزات، تعتبر القيادة ميزة مجسمة في شخصية القائد. وفي طريقة معالجة القوى المحركة للجماعة، تمنح القيادة من قبل التابع للفرد الذي يلاحظ بأنه قادر إلى أبعد الحدود على توفير حاجات الجماعة. وفي طريقة معالجة المواقف، تعتبر القيادة عملاً يتميز بمهارات القائد في معالجة مواقف بيئية معينة. وكل هذه الطرق للمعالجة، له دليل يؤيده، ودليل يناقضه. وفقط بتوحيد الطرق الثلاثة للمعالجة، يمكن ايضاح أمرين: الدلائل المؤيدة والدلائل المناقضة.

لذلك، يتضمن المفهوم الموحد الطرق الرئيسية الثلاث لمعالجة القيادة. وفي هذا المفهوم تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكية تتضمن القائد وأتباعه والأوضاع البيئية. ويصلح هذا المفهوم كإطار للتنسيق للمساعدة في تحليل عملية القيادة، وفي حل مشاكل محددة للقيادة، وفي تنمية مهارات القيادة. وكأي نظام فلسفي، يحاول تنظيم عدد ضخم من المتغيرات في ترتيب متلاحم إلى حد ما، ربما يصلح كمرشد للفهم والعمل.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية.

Bass, Bernard M., *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior.* New York: Harper & Bros., 1960.

Browne, C. G., and Cohn, Thomas S., (eds.), *The Study of Leadership.* Danville, Ill.: The Interstate Printers & Publishers, Inc., 1958.

Cartwright, D., and Zander, A., (eds.), *Group Dynamics.* 2d ed.; New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1960.

McGrath, J. E., and Altman, I., *Small Group Research: A Synthesis and Critique of the Field.* New York: Holt, Rinehart, & Winston, Inc., 1966.

Petrullo, L., and Bass, B. M., (eds.), *Leadership and Interpersonal Beliavior.* New York: Holt, Rinehart, & Winston, Inc., 1961.

الجزء الأول

القائد

إن العامل الأول في عملية القيادة هو القائد. وعلى مدى سنوات عديدة، كان من المفروض أنه الشخص الرئيسي في العملية بأكملها، وكان البحث يميل إلى التركيز على شخصيته، وميزاته الجوهرية، وصفاته، والنواحي البارزة فيه. وبرغم ان التحقيق التالي يميل إلى التأكيد على حقيقة أنه يشكل فقط أحد عناصر المعادلة، فهو، مع ذلك، شخص مهم جداً. وبينما نقر بان انجازه وفعاليته يرتبطان بالجماعة وأوضاعها، إلا أن من المرغوب فيه أكاديمياً دراسة المعلومات التي يتزود بها القائد، وصفاته، وأسلوبه، ومهاراته، بصورة منفصلة إلى حد ما.

إن دور القائد ينطوي على بعض التوقعات من جانب كل من رؤسائه ومرؤوسيه. وتؤدي هذه التوقعات إلى تحديد الكثير من الأعمال والنشاطات، التي يجب على القائد ان يقوم بها. وهو، بدوره، يدخل إلى هذا الدور ميزاته وصفاته الشخصية ذاتها، التي تؤثر في الطريقة أو الأسلوب، الذي يستعمله في ممارسة تأثيره. ويبحث الفصل الثاني دور القائد، والأساليب المختلفة للقيادة، وتأثيرها على الجماعة.

إن أسس القيادة العسكرية مبنية على قواعد الاخلاق، وآداب المهنة لدى المجتمع الامريكي، وعلى الآداب العسكرية المهنية. ويصف الفصل الثالث «المظاهر الخلقية للقيادة» هذا الأساس الخلقي لممارسة القيادة، وبعض مظاهر آداب المهنة العسكرية. وتساعد هذه القواعد الأخلاقية في تحديد واجب القيادة، وتوفير الارشادات، التي يمكنها أن تساعد القائد في

الاستجابة للمشاكل الاخلاقية.

يبحث الفصل الرابع «اختيار القائد وتطويره» في أحد الاختبارات المهمة للقيادة، والقدرة على اختيار وتطوير القيادة بين المرؤوسين. ويقاس القائد بنوعية وكفاءة مرؤوسيه. وفي حين يطور طرقه الفنيّة الخاصة ويحسنها، ينبغي للقائد بالضرورة أن يطور قدرة القادة الذين بأمرته كذلك.

يكمن الجوهر الفعلي للقيادة في مقدرة القائد على الاتصال بالآخرين. ويبحث الفصل الخامس في عملية الاتصال والعقبات المختلفة التي يمكن أن تحدث أمام الاتصال الفعال. فالقائد المتنبه للمشاكل الملازمة لعمليات الاتصال، بامكانه التغلب عليها وتعزيز فعاليته الخاصة.

في حين تعتبر القيادة فناً مبنياً على الاستخدام الفعال للتعامل بين الأفراد، فانها تتميز بالكثير من مظاهر المهارات والطرق الفنية المبنية على التجربة. وتخلق التنظيمات الحديثة، بما فيها التنظيمات العسكرية، بيئة محددة تدخل فيها مهارات القائد الادارية إلى حيز العمل.

ويتعينّ أن تكون مهاراته وطرقه الفنية ملائمة لمتطلبات الحرب الحديثة. ويتعين أن تعكس مهاراته الادارية المبادىء، التي تم تطويرها خلال سنوات التجربة التنظيمية في مجال العمل والحكومة وكذلك القوات المسلحة. ويصف الفصل السادس «الادارة العسكرية» عمل القائد في الادارة في القوات المسلحة، وبعض الطرق الفنية الجديدة للادارة التي تم تطويرها. ويوفر الفصل السابع الارشاد في أعمال التخطيط، ويظهر أهمية الابتكار في التنظيم العسكري. ثم يصف الفصل الثامن عمليتي تنظيم المهمة، وتنسيقها، حالما تخطط. وبعد تخطيط مهمته وتنظيمها وتنسيقها، على القائد أن يوجه مرؤوسيه لانجازها.

إن العمل الأساسي النهائي للقائد، هو ضبط جهود مرؤوسيه وتوجيهها نحو النجاح النهائي. ويجري بحث هذه النشاطات الأخيرة في الفصل التاسع. ويحتاج كل من نقطة الانطلاق المؤلفة من المفاهيم، والمهارات الادارية، الى تعزيزها بالتطبيق العملي، اذا كان من المتعين أن تحسِّن الكفاءة الفعلية.

الفصل الثاني

القيادة من حيث السلوك والأساليب

· إن مفهوم القيادة، الذي تم التوسع فيه في الفصل الأول، يصف ظاهرة القيادة، باعتبارها تفاعلاً فعالاً بين القائد والجماعة والمواقف. ويشتمل هذا المفهوم على تشكيلة واسعة من شخصيات القيادة، ونماذج متعددة للجماعات، وعدد وافر من المواقف. ويتطلب كل منها تغييراً في سلوك القائد وأسلوبه. ويتعلق سلوك القيادة بما يفعله القائد، فيما يرتبط أسلوبه ارتباطاً أقوى بالطريقة التي يعمل بها.

هناك ميل شديد لتقييم فعالية سلوك القائد وأسلوبه، فيما يتعلق بنجاح جماعته. وهذا صحيح على وجه الخصوص بالنسبة للقادة العسكريين. وعلى أية حال، تبرز نقائص كثيرة في تحديد فعالية القائد، استناداً فقط إلى مقياس محدد للنجاح والفشل. ومن حين لآخر، تنجح الجماعة برغم القائد المعين. وبالعكس، حتى القائد الفعال إلى حد بعيد، ربما يواجه مواقف غير متكافئة بصورة ساحقة، لدرجة أن جماعته تفشل في إداء عملها. وعلى أية حال، فان سلوك القائد وأسلوب القيادة يبقيان العامل الرئيسي في معادلة النجاح.

سلوك القيادة

يتألف سلوك القيادة من الأعمال والادوار التي يتعيّن على القائد أن ينفذها لكي يحقق مسؤولياته. ويتوقف هذا السلوك إلى حد بعيد على ما يظن أن الآخرين يتوقعون منه. وعادة يستمد ادراكه لهذه التوقعات من رؤسائه ومرؤوسيه على السواء. ويتطلب هذا أن يقوم بدوري

القائد والتابع، وذلك لأنه قائد لمرؤوسيه وتابع لرئيسه.

في نظرية «الادوار» يعتبر الدور السلوك المتوقع لشخص يحتل مركزاً ذا وضع محدد. ويحتل القائد عدداً من المراكز ذات الأوضاع المعينة، وبسبب هذا يحقق مجموعة متنوعة من الأدوار. وربما تشمل علاقاته في المواقف المختلفة علاقات الابن، والزوج، والأب وعضو النادي، وعضو فريق الباولنغ، وقائد جماعة في السرية «أ» «Sguad leader in company «A. وهنالك، مع كل مركز، قواعد معينة يجب اتباعها، وتصرفات متوقعة لدور محدد. ففي حالة أدوار القائد، كلما حقق بشكل أفضل السلوك الذي يتوقعه الآخرون منه، كلما اعتبروه أفضل كقائد، وكلما كان تأثيره وقدرته على القيادة أكبر. فسلوك الادوار اذن، يقدم إيضاحاً، وشيئاً من التبصر في وجهات النظر المتعددة، التي يرى الآخرون القائد العسكري ويقيِّمونه تبعاً لها. وتشمل الأدوار التي يقوم بها القائد العسكري، عادةً، تلك المتوقعة من النظراء من جماعته، وتنظيمه العسكري، والمؤسسة العسكرية ككل.

الدور التنظيمي:

ترتبط الأدوار التنظيمية، في كثير من الأحيان، بالأدوار المؤسساتية، أو تندمج في داخلها. وكل جندي ينسجم مع أو ينتمي إلى منظمة، يعمل ويثبت وجوده فيها، ويتفاعل معها. وقد تكون هذه المنظمة سرية «ب» في الكتيبة الأولى، أو ربما تكون منظمة أكبر من حجم الكتيبة أو اللواء أو الفرقة (division, Brigade, Battalion). ويعني كون الانسان عضواً في مثل هذه المنظمة أن العضو ينبغي أن يتبنى عاداته، وأسلوب لباسه، وأخلاقه العامة، وشخصيته، وتضفي المنظمات دوراً خاصاً على أعضائها، يتمسكون به أثناء حياتهم. وعادة لا تنفصل هذه الأدوار عن أدوار المؤسسة، ولكنها بالفعل تفصل المنظمة عن المنظمات الأخرى، مانحة طبيعة خاصة لأعضائها وموفرة هوية خاصة لهم.

الدور المؤسساتي:

إن الأدوار المؤسساتية، هي بصفة عامة مهنية بطبيعتها، وتتركز على مثل وأهداف السلوك المتوقع. وبالتالي، فان أحد أدوار المؤسسة المهمة، والتي يقوم بها القائد العسكري، ينشأ عن خدمته لبلاده. فهو يعمل من أجل الناس داعماً الدستور الامريكي، وموفراً الدفاع والأمن الوطني. ومسؤوليته الأولية هي انجاز مهمته المحددة. وفي تنفيذ هذا الدور المؤسساتي المهم. يطلب من القائد العسكري في كثير من الأحيان، أن يوقع الموت أو الأذى بالعدو، وأن يعرض نفسه ورجاله لنفس المخاطرة.

على أية حال، وفي نفس الوقت، يكلف القائد العسكري كذلك بالمسؤولية عن مصلحة رجاله. وفي معظم الحالات تعزز كل من هاتين المسؤوليتين الأخرى. وبالاهتمام بشؤون

جماعته، ينال القائد تعاونهم عن طيب خاطر، ويحسن قدرتهم على تنفيذ المهمة. وبتحقيق مهمته، يتخذ عادةً، أفضل إجراء لضمان مصلحة جماعته. فمثلاً يعدّ القائد، بتحقيق مهمته التدريبية بصورة ملائمة، جماعته بشكل أفضل ليبقوا أحياء بعد زوال شدائد المعركة، وصدمة حادث طارىء غير متوقع، والتشوش الكامل والاضطراب أثناء الأزمة. وفي القتال، من الاعتيادي أن يكون القائد، الذي يحفز بجرأة المنطقة المسؤول عنها، فعالاً في تحقيق كل واجباته الرئيسية في نفس الوقت. وبجرأته في الخفر، يمنع الهجوم المفاجىء، وبذلك يقلل من احتمال عدم استعداد جماعته عند بداية المعركة. وبالاضافة إلى ذلك، فان جرأته في الخفر تمكنه من الحصول على المعلومات الحديثة عن العدو، وتضمن لنفسه قاعدة آمنة للعمل. وعلى أية حال، ففي بعض الأحيان ربما يجد القائد مسؤولياته متضاربة. وقد لا يكون قادراً على انجاز مهمته، ما لم يأمر جماعته بالقيام بعمل، يعرف أنه سيؤدي إلى ايقاع الاصابات. فاذا حدث هذا، فعلى القائد أن يدرك أن مهمته تأتي في المقدمة.

يحاول اميتاي اتزيوني أن يبرهن أن الميزات الجوهرية الشخصية اللازمة لدور تحقيق المهمة، تتعارض تعارضاً تاماً مع تلك اللازمة لدور حفظ مصلحة الجنود. ويكتب أن الطلب من أحد القادة أن يقوم بالأعمال الوسيلية (المهمة) والأعمال التعبيرية (التفاعل الاجتماعي) يشبه الطلب منه أن يكون «الانسان العظيم». وبعبارة أخرى، ووفقاً لأقوال اتزيوني، يكون الدوران متناقضين، وبرغم أنهما يمكن تنفيذهما من قبل شخص واحد، فانهما لا يميلان إلى كونهما كذلك (اتزيوني، العام ١٩٦٥، ص ٦٨٨ - ٦٨٩). ونظرية القيادة الثنائية التي يقترحها، مهمة بالنسبة للقادة العسكريين، من حيث انها تؤكد الحاجة للفهم الواضح، لأولوية تحقيق المهمة. وكذلك تلقي الضوء على إحدى صعوبات دور القائد العسكري.

بالاضافة إلى تحميل المسؤولية الرئيسية عن انجاز المهمة ومصلحة الجماعة، تتوقع المؤسسة العسكرية أشياء كثيرة أخرى من قادتها. فهي تتوقع أن يكونوا مثالاً لجماعتهم في تنفيذ الواجب وفي مشاركة رجالهم في الضراء والخطر، والأهم من هذا وذاك، في علو مستواهم الخلقي والعقلاني. وتتوقع منهم أن يتبعوا العادات الأساسية للقوات المسلحة، وأن يكونوا مثالاً في اللباس والسلوك، وأن يشاركوا في الحياة الاجتماعية للوحدة والمعسكر، وأن ينفذوا الواجبات الرسمية المختلفة، بالاضافة إلى مهامهم الأساسية المتعلقة بالعمليات والتدريب. وبعبارة أخرى، تتوقع المؤسسة العسكرية من قادتها أن يتصفوا بصفات مميزة دائمة أو ملازمة تعرف بالميزات.

القدرة على الاحتمال	الأمانة
الشجاعة (الجسدية والأدبية)	القدرة على التمييز
الحسم	العدل

الجدارة بالثقة	المعرفة
الثبات	الاخلاص
الحماسة	اللباقة
روح المبادرة	عدم الانانية

المثل التوضيحي ١ و٢ ميزات القيادة
(كما هي مبنية في (٢٢ ـ ١٠٠)FM، القيادة العسكرية)

بغية ضمان تنفيذ المسؤوليات الخطيرة للقيادة العسكرية بأسلوب مهني وكفؤ، ينصح الجيش الأمريكي (وهو مؤسسة) باستخدام عدد من ميزات القائد. وتصلح هذه الميزات أن تكون مقياساً أو هدفاً، يسعى لبلوغه كافة القادة، ولذلك الأمر، كافة الجنود. ويمكن النظر إلى هذه الميزات، بوصفها قيماً للمهنة العسكرية، يتبناها الفرد كمقاييس للسلوك. وهذه القيم فعالة، ولذلك تفسر، بأفضل شكل، باعتبارها وسائل يستخدمها الفرد بصورة ثابتة في التفاعل مع بيئته. وحين تتوافر لها مواقف ايجابية إلى حد بعيد، تبدأ القوات العسكرية عملها، مستندة إلى الافتراض بأن وجود هذه الميزات في القائد، سوف يؤدي إلى درجة عالية من نجاح التنظيم. ومن جهة أخرى، ففي الموقف السلبي، وبرغم أن وجود هذه الميزات قد يقلل الفشل، فاننا لا نستطيع القول إن استخدامها سوف يمنعه بالضرورة. وكانت انتكاسة دوغلاس ماك آرثر في باتان، وهزيمة روبرت ي. لي النهائية في الحرب الأهلية، على أكثر احتمال، نتيجة للأرجحية الساحقة، وليس لأي نقص في ميزات القائد. وفي تدريب الأشخاص على ان يصبحوا قادةً عسكريين، من الضروري تأكيد هذه الميزات في أول تطورهم المهني. ويحسّن هذا العمل المشاركة في النشاط الاجتماعي داخل المهنة العسكرية، ويضمن اشتراك قادة القوات المسلحة، عادةً، في مجموعة عالية من القيم. ونتيجة لذلك، يعد الكثير من المقدرات التعليمية الخاصة بالقادة، في الصف قبل الأخير في الكليات الجامعية، بغية تأكيد ميزات القيادة.

دور التابع:

بالاضافة إلى أشكال السلوك التي يتطلبها الدور التنظيمي والمؤسساتي، يتعين على القائد العسكري، أيضاً، أن يتمسك بسلوك الدور الذي يتوقعه منه رئيسه. والكثير من هذا السلوك، هو نفس السلوك، الذي يتضمنه الدور المؤسساتي، كانجاز المهمة، ومصلحة الأفراد، والميزات المذكورة أعلاه، وربما يختلف تفسير الرئيس للدور المؤسساتي إلى حد ما عن تفسير المرؤوس. وحين يحدث هذا، يتعين على المرؤوس أن يتمسك بقاعدة سلوك المؤسسة، التي تحدد الولاء للرؤوساء.

تؤثر شخصية الرئيس في دور مرؤوسه. فمن الواضح أن قائد السرية، الذي يميل إلى

المغالاة في الاشراف على قادة فصائله، يقيد حدود دور قائد الفصيلة، في حين ربما يشجع الموقف المتساهل لقائد آخر المدى الواسع في السلوك، الذي يتوقعه من مرؤوسه. وحيث أنه لا توجد شخصيتان متشابهتان، بصورة دقيقة، طوال الوقت، لذا يتعين على القائد المرؤوس أن يثبت، بصورة متكررة، قدرته على فهم دوره، والتكيف مع رئيسه. ولا يعني هذا ان القائد الممتاز هو الذي يعرض نفسه للشبهة، أو يعيد تفسير القيم والعادات والأخلاق، بحيث تلائم الموقف لمجرد كسب الرضى. فمن المحتمل أن يأتي وقت في مجرى حياة كل قائد عسكري، حين يحدث خلاف أساسي مع الرئيس. وهنا تتوقع المؤسسة من القائد المرؤوس، أن يتحلى بالشجاعة الادبية (مثال على الميزة في العمل)، لاعلان اعتراضه على رئيسه. والتكيف مع اختلافات الشخصية، هو تفاعل انساني عادي، ولا يعني تعريض المبدأ للشبهة.

دور القائد:

أخيراً، يتحلى القائد بسلوك معين يتوقعه مرؤوسوه منه. فمعظم المرؤوسين يدركون مسؤولية القائد عن انجاز المهمة، ويقرون بأن رئيسهم المباشر ذو قدرة محدودة في التأثير في موقف معين. ومع ذلك، فان تقييم الجماعة لسلوك قائدها يكمن بصورة مبدئية في قدرته على تلبية أهدافها الخاصة: وفي دراسة أجراها دونالد س. بيلز، لاحظ المرؤوسون أن أفضل قادتهم هم الذين تمتعوا بتأثير متجه إلى أعلى، ومارسوا أعلى درجة من الاستقلال الذاتي (بيلز العام ١٩٥٢). وهكذا، فالقائد الذي يتمتع بمدى واسع من سلطة اتخاذ القرارات، وتأثير كبير على رؤوسائه، ونفوذ ملحوظ داخل التنظيم، يعتبر قائداً أفضل من الفرد، الذي يصلح لأن يكون وسيلة اتصال لتوصيل الأوامر. وتؤكد دراسة بيلز أهمية تفويض السلطة للقادة المرؤوسين. فهذا بدوره يضفي أهمية ومنزلة عالية على دور القائد المرؤوس، مما يؤدي إلى ممارسته تأثيراً اكبر على اتباعه.

تدل الدراسة الشاملة، التي أجراها أثناء الحرب العالمية الثانية صموئيل أ. ستوفر ورفاقه، على أن استعداد الجنود للخدمة تحت اشراف قادتهم في السرية، ارتبط مباشرة بسلوكين للقيادة. وكان هذان (١) اعتقاد الجندي بان قائد سريته «كان على اطلاع بمسؤولياته» (٢) اعتقاد الجندي بأن قائد السرية اهتم بما كان الأفراد يفكرون به. ووجهت الاسئلة إلى أفراد في وحدات ذات معنويات عالية، ووحدات ذات معنويات منخفضة، حول ممارسات قيادية معينة لضباطهم. ودلت نتائج هذا التحقيق ان الأفراد في السرايا ذات المعنويات العالية، كانوا أكثر ثباتاً على المبدأ، من أولئك الذين كانوا في السرايا ذات المعنويات المنخفضة، وذلك بذكرها أن ضباطهم تمسكوا بالممارسات القيادية التالية:

اظهروا اهتماماً بالرجال

فهموا حاجات الرجال

بذلوا العون للرجال
ادركوا قدرات الرجال
كانوا مستعدين لمساندة رجالهم.
منحوا الرجال حصة عادلة من العطل والاجازات.
منحوا الرجال فرصة للقيام بواجباتهم.
استغلوا وقت التدريب أفضل استغلال.
اتبعوا سياسة منصفة في الاذن بالغياب والاجازات.
اتبعوا سياسة منصفة في الترقية.
كانوا موفقين في اختيارهم لضباط الصف.
قدموا أحاديث حول أهمية عمل الوحدة Outfit's Job.
قدموا أحاديث شخصية حول تقدم الرجال.
منحوا الفرصة للرجال لمعرفة «أسباب الأشياء».
وزعوا العقاب بصورة عادلة.

(ستوفر، العام ١٩٤٩ م، ص ٣٢٨ - ٣٩١)

أجرت منظمة بحث الموارد البشرية (Hum.Rro) دراسات عدة للجيش، حيث كان هدفها البحث في جذور السلوك القيادي الفعال في وحدات الجيش. ونشر كارل جـ.لانج ورفاقه دراسة، تسمى بالرموز الشفرية (Offtrain II). ووجدوا أن قادة الفصائل الذين نالوا تقديراً عالياً بصورة ثابتة، كانوا يختلفون عن أولئك الذين نالوا تقديراً منخفضاً في الأمور التالية:

أكدوا على مقاييس عالية في التأدية وحثوا أعضاء الفصائل على أداء المهمة بصورة جيدة.

اظهروا تورطاً شخصياً بالأداء الجيد للفصيلة.
أظهروا قدرة شخصية على القيام بمهماتهم الخاصة.
وعدوا تكراراً بالمكافآت، وهددوا بصورة غير متكررة بالعقاب عند تعيين العمل.
كافأوا الأداء الجيد.
عاقبوا الأداء السيىء الناتج عن فشل تحفيزي واستخدموا العقاب بصورة توجيهية.
حصلوا على المعلومات والمقترحات من مرؤوسيهم، وأظهروا قدرة جيدة في الحكم على المقترحات سلباً وايجاباً.
اتخذوا الاجراءات للتقليل من نتائج التأثيرات المعيقة.

(لانج، العام ١٩٥٨).

وفي دراسة لاحقة، (Offtrain III)، حققت منظمة بحث الموارد البشرية في نفس أشكال السلوك بين قادة الفصائل الذين يوجهون التدريب الأساسي. ووجد الباحثون تحديداً في أوجه

الشبه بين الأعمال السلوكية التي وضحتها دراستهم الجديدة ونتائج دراسة (Offtrain II). وعلى أية حال، كان هناك عدد من الاختلافات بين اشكال السلوك المحددة المتوقعة من قائد الفصيلة في وحدة العمليات Operational، أو الوحدة الموجودة-على «خطوط القتال» Line، وتلك الأشكال المطلوبة من قائد الفصيلة المسؤول عن التدريب الأساسي. فمثلاً، في فصائل التدريب الأساسي، كان من الأهم أن يحدد قائد الفصيلة الموقف لمرؤوسيه، ويساعدهم في حل المشاكل الشخصية، المتعلقة بالوظيفة، ويسند اتباعه من ضباط الصف، ويكون ثابتاً في المبدأ، ويعترف بأخطائه، ويتجنب الاثارة بسبب المواقف غير المتوقعة. وشعر الباحثون أن معظم هذه الاختلافات السلوكية يمكن تفسيرها، بالاختلاف القائم بين الحالتين العملياتية والتدريبية في الدراستين.

في تلخيص الدراستين، شعر لانج ورفاقه ان برنامج التدريب القيادي يتعين أن يكون له هدفان:

(١) تعليم القادة الطلاب ذخيرة من أشكال السلوك لاستخدامها، حين تكون ملائمة، في المواقف المتعددة.

(٢) تعليمهم ادراك متطلبات الموقف، لكي يحددوا بصورة أفضل التأثيرات المحتملة، التي سيفرضها اختيارهم للعمل على الآخرين.

وفيما يتعلق بالأشكال المحددة من السلوك التي ينبغي تعليمها، شعر الباحثون أن الدراستين أشارتا إلى الأمور التالية:

التعريف على مستوى التدريب. وبصورة أساسية يتضمن هذا تفسير أخطاء الاتباع لهم بشكل واضح، وما يجب عليهم أن يفعلوا لتحسين تأديتهم التالية:

الاستخدام الملائم للمكافأة والعقاب. ويجب أن يكون هذا على أساس الكفاءة، مع ادراك الفرق بين الفشل المتعلق بالقدرة، والفشل المتعلق بالتزويد بالحافز.

معالجة العوامل المؤثرة المعيقة، ويتضمن هذا مبدئياً مساعدة الأفراد في مواجهة المشاكل الشخصية والعملية.

(لانج وجاكوبز، العام ١٩٦٠)

أجرى ادوين ب. هولاندر وجيمس و. جوليان، في دراسة معدة لتحديد أبعاد الدور في التعامل القائم بين القائد والتابع، تحقيقاً في رغبة أعضاء الجماعة في قبول محاولات القائد التأثير فيهم. فوجدا أن رغبة الجماعة تتوقف على ما يلي:

كفاءة القائد.

اهتمام القائد بالمشاركة في نشاط الجماعة.
اهتمام القائد بأعضاء الجماعة.
مصدر سلطة القائد (التعيين أو الانتخاب)

(هولاندر، العام ١٩٦٦)

يدل هذا على أن المرؤوسين يميلون إلى تفضيل القائد، الذي يشترك بنشاط في نشاط الجماعة. وعلى كل حال، فهذا لا يعني أن المرؤوسين يريدون بالضرورة أن يكون قائدهم مجرد فرد في الجماعة. وأبرز هذه النقطة فردي. فيدلر، الذي دلت نتائج بحثه، على أن المرؤوسين، لا يرغبون في علاقة شخصية وثيقة مع قائدهم. (فيدلر، العام ١٩٥٧).

في تلخيص دور القائد، يبدو من الواضح أن الجماعة، التي يقودها تمارس تأثيراً على سلوكه، أيضاً. فالمرؤوسون لا يقرون، فقط، مسؤولية القائد أمام المؤسسة، بل ويتوقعون منه، أيضاً، أن يلبي المتطلبات التي تفرضها عليه المؤسسة. وعلى كل حال، فان المرؤوسين يتوقعون من القائد، أيضاً، أن يعنى بحاجاتهم، وأن يكون نافعاً لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية، وأن يكون ودوداً في أسلوبه نحوهم، في حين يحتفظ بتفاوت اجتماعي معين، وأن يمارس تأثيراً قوياً داخل التنظيم.

أبعاد سلوك القائد:

يكشف سلوك الدور عدداً من وجهات النظر حول سلوك القيادة. إذ يثبت أن القادة أنفسهم يميلون إلى التأثر، وأن ما يفعله القادة يتوقف إلى حد بعيد على ما يظنون أنه متوقع منهم، وأن القادة يعملون، في نفس الوقت، بمقتضى عدد من اطارات الصلاحيات. وعلى أية حال، لم يكن هنالك تمييز، في هذه الأدوار المتعددة، بين الأشكال المحددة من السلوك التي تندرج تحت كل منها. فكل منها يستلزم توقعات سلوكية من جانب كل من الاتباع والرؤساء.

استهلال التنظيم:

حاول عدد من المحققين تصنيف هذه الأشكال المختلفة من سلوك القائد. وتوفر نتائج بحوثهم اسهاماً مهماً، نظراً لأن تصنيفاتهم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسؤوليات الرئيسية للقائد العسكري.

في دراسة لطاقم الطائرات أجراها اندرو و. هالبين، يصنف بعض الأعمال القيادية على أنها استهلال التنظيم، وأخرى على أنها اظهاراً لمراعاة مشاعر الآخرين وظروفهم. (هالبين، العام ١٩٥٤، ص ١٩- ٢٢). ووجد أن الضباط الرؤساء يتوقعون من قادة الطيران من المرؤوسين أن ينجحوا نجاحاً فائقاً في استهلال التنظيم. وهذا البعد موجه نحو الواجب، ويتعلق بصورة أساسية باتمام العمل، وتنظيم الجماعة، وتعيين الأعمال، والاشراف على جهود

الجماعة. وتستلزم أشكال السلوك المتعلقة بهذا البعد تنظيم الأوضاع بطريقة تساعد على انجاز العمل. واستهلال التنظيم هو المظهر السلوكي الأول في دور القائد المتعلق بالتابع.

اظهار المراعاة لمشاعر الآخرين وظروفهم:

إن طريقة القائد الفنية في التعامل مع مرؤوسيه هي عبارة عن مجموعة ثانية من الأشكال الفعالة لسلوك القائد التي وصفها هالبين في دراسته. وتستلزم اظهاره المراعاة لمشاعر أعضاء وحدته وظروفهم. ويدل اظهار هذه المراعاة على الصداقة والثقة المتبادلة، والاحترام، وشيئاً من الود في التعامل بين الأفراد. وكذلك تشمل عدداً من الممارسات التي يبحث عنها المرؤوسون في قائدهم؛

مكافأة الانجاز الجيد.
مناصرة المرؤوسين.
امكانية الاجتماع به.
المساعدة في حل المشاكل الشخصية للمرؤوسين.
ابقاء المرؤوسين على اطلاع بالأمور.

يبين كارول ل. شارتل في تقريره حول دراسات القيادة في ولاية اوهايو ان هذين البعدين الرئيسيين لأشكال السلوك عند القائد هما مظهران متتامان للقيادة الفعالة. «فاستهلال التنظيم» واظهار المراعاة لمشاعر الآخرين وظروفهم، ضروريان للممارسة الناجحة للقيادة. وعلى أية حال، هناك امكانية للتعارض. وكما يبين شارتل، فبينما يعرف القائد ان رؤساءه يتوقعون منه ان ينتج، فربما يمتنع، بسبب اهتمامه بمرؤوسيه، عن ممارسة الضغط عليهم (شارتل، العام ١٩٥٦، ص ١٢٥ ـ ١٢٦).

يمكن تصنيف سلوك القيادة على أنه تلك الأعمال أو النشاطات التي يوجه بها القائد جهوده نحو تحقيق الدور. ومن الممكن إلى أبعد الحدود أن نجد قادةً طبيعيين تنقصهم هذه الأشكال من السلوك. وثمة حاجة للتدريب والخبرة، للتمكن من معالجة كافة الأدوار القيادية بصورة فعالة.

أساليب القيادة

إن أسلوب القائد يحدد كيف سيقود، كما يحدد الطريقة التي سيستعملها والتكنيك، والممارسات التي تميزه عن الآخرين. وتؤثر شخصية القائد تأثيراً قوياً في أسلوبه، وبالطبع تميل شخصيته إلى البقاء بصورة ثابتة نسبياً في أي وضع معين، وأسلوب القائد المميز، هو الذي يثير، عادة، التعليق والنقاش والجدل والانتباه، من قبل المؤرخين وكتاب السير. وربما يواجه قائدان عسكريان كل تحديات السلوك المتعلق بالدور، ومع ذلك، يظهران ميزات مختلفة كلياً

للشخصية. وكان البعض مثل نابوليون، وجورج س. باتون الابن، قادة مركزيين متطرفين، اتجهوا نحو مركزية السلطة، والاشراف الدقيق على المرؤوسين، وعرض رتبهم ومناصبهم بصورة مزخرفة. وأكد آخرون، مثل روبرت ي. لي، وعمر ن. برادلي، على البنية العسكرية اللامركزية ذات المجال الواسع لاتخاذ القرارات، المفوض لمرؤوسيهم. وهناك يوليسيس س. جرانت، الذي برغم كونه حيّياً للغاية في تباهيه الشخصي بمنصبه (ليس السترة القصيرة الضيقة التي يرتديها الجندي غير الرسمي)، إلا أنه كان فارضاً شديداً للمهام ولا يتردد في رفع جيشه إلى أقصى حدود احتماله. ولا يبقى شيء من الصحة للاعتقاد الشائع بان كافة القادة العسكريين، هم من وتيرة واحدة، حين تعقد مقارنة بين شخصيات القادة الناجحين في الماضي.

يحتل القائد العسكري وظيفة معينة في منظمة رسمية. وبوصفه كذلك، تبقى معه، دائماً، المسؤولية عن القرارات والعمل اللاحق، ضمن نطاق وحدته أو قيادته، بصرف النظر عن كيفية التوصل إلى القرار. وينتج، اذن، ان المنظمة هي مصدر سلطته في وضعها للقرارات، التي يكون مسؤولاً عنها، وقد يفوض أو لا يفوض هذه السلطة إلى مرؤوسيه، تبعاً للدرجة التي جدد بها مهماته من الصفة المركزية، محولاً إياها إلى مهام ثانوية. ويتبنى القائد، الذي يتخذ بنفسه كافة القرارات للمهام الداخلة ضمن نطاق تنظيمية، أسلوباً في المعالجة، شديد المركزية أو الاتوقراطية. ومن المحتمل أن يستشير هذا القائد نفسه، عدداً قليلاً من المرؤوسين للتوصل إلى هذه القرارات، إلا أنه يعتمد بصورة رئيسية على قدرته وخبرته الذاتيتين. وفي الطرف الآخر، نجد قادة عسكريين يقومون بمهمة لا مركزية إلى أبعد الحدود، مفوضين الكثير من سلطتهم إلى المرؤوسين، ومحتفظين لأنفسهم بسلطة وضع القرارات حول تلك الأمور، التي تؤثر في التنظيم بكامله. ومن المرجح لدرجة أكبر أن يستشير القائد، الذي يتميز بهذا الشكل من السلوك، المرؤوسين حول آرائهم، قبل اتخاذ قرارات رئيسية.

أصبحت كيفية تنفيذ القائد لواجباته القيادية موضوع بحث ودراسة على جانب كبير من الأهمية. ويذكر روبرت ت. لابيير مجالين للسلطة، حيث ربما يتفاوت أسلوب القائد بين نهاية ونهاية أخرى. وتتركز هذه المجالات للسلطة حول (١) الاشراف على القرار (٢) تطبيق القرارت. ويمثّل هذان المجالان إلى حد ما شيئين متغيرين محددين في أسلوب القيادة. ويعتبر لابيير الأسلوب الذي يستخدمه القائد، منقسماً إلى قسمين اوتوقراطي وديموقراطي. ويعتبر أسلوبي القائد نزعتين سلوكيتين منفصلتين. ويقترح أن يشمل هذان الأسلوبان طرقاً فنية مثل:

الاشراف الأوتوقراطي.

الارهاب ـ ويشمل التطرف في الغرامات أو الخسائر المالية، والاكراه، والتهديدات، والقوة، وحتى الطغيان.

الاغراء ـ ويشمل الاحتيال البارع، مثل المكافآت أو الرشوات المالية، والوعود، والدعاية، والتلاعب.

الاشراف الديمقراطي.

الاقناع ـ ويشمل استمالة الآخرين، التي تتراوح بين الترويج لفكرة وأسلوب للمعالجة أكثر «أبوية»، في اثبات ان الفكرة هي «خاصتهم»، وأنها لصالحهم بالذات. الهداية ـ وتشمل اقناع الآخرين بأن طريقاً معيناً، أو سياسة معينة، هي الأفضل. **(لابيير، العام ١٩٥٤).**

باستخدام متغيرات لابيير بصورة مشتركة مع أفكار كورنهاوزر، المعروضة في كتابه «سياسة المجتمع الجماهيري»، وأفكار بليك المعروضة في كتابه «الشبكة الادارية»، من الممكن عمل رسم بياني لأسلوب القيادة. ويبين هذا الرسم نوع الأسلوب الذي قد يستخدمه القائد، ويوضح كيف يمكن رؤية القائد، بناء على سلوكه وعاداته وشخصيته. ويمثل المتغيرات، التي تحدد، إلى حد بعيد، بواسطة القائد وأسلوبه في تنفيذ المهمات العسكرية. ولا يأخذ لاعتبار المتغيرات المستمدة من الجماعة، التي تقاد، أو من الموقف:

		أسلوب ممارسة السياسة والسيطرة عليها واتخاذ القرارات	
		لا اشراف	اشراف تام
أسلوب فرض السياسة والقرارات	لا فرض	فوضوية	أوليغاركية
		سياسة عدم التدخل	ابوية
		سلبية	اغراء
		احتيال	وعد
		مساومة	خداع
	فرض تام	—	تهديد
		وسائل متبادلة	ارهاب
		اقناع	إكراه
		هداية، وايمان	قوة
		ديموقراطية	اوتوقراطية

المثل التوضيحي ٢,٢ رسم بياني لأسلوب القيادة

يدل هذا الرسم البياني على أن القائد، في وسط السلسلة المتصلة من الشيئين المتغيرين، بامكانه أن يقوم بمهمة عسكرية بواسطة عدد من الوسائل والطرق الفنية.

يناقش برنارد باس ان أسلوب القائد المميز وطريقته الفنية يتوقفان إلى حد بعيد على

احدى غيارين: القيادة من موقع المرتبة (السلطة المجردة) أو موقع الاحترام. ثم يناقش بأن القائد، إذا كان يتمتع بالمرتبة والاحترام، فبامكانه استعمال أي أسلوب يرغب فيه (باس، العام ١٩٦٠، ص ٢٧٧- ٣٠٠). وتقوم نظرية باس على أساس المبدأ القائل، بان القائد ينبغي أولاً أن يحاول القيادة، ثم عليه أنْ يحقق النجاح كقائد، ليكون فعالاً. وليحقق القائد النجاح الأولي، يتعين أن تتبعه الجماعة. واستجابة الجماعة لأتباع القائد تزيد من قوته وتشجعه على محاولة القيادة من جديد. اذن فالقيادة الناجحة تعزز القائد، بينما تعتمد القيادة الفعالة على تعزيز الاتباع. وينال اتباع القائد الناجح المكافأة بتلبية حاجاتهم، أو تحقيق أهدافهم. وحين يتلقون هذا الدعم، فمن المرجح لدرجة أكبر أن يرغبوا في اتباعه. وبرغبتهم في اتباعه، من المرجح لدرجة أكبر أن يرغبوا في تحقيق الأهداف، التي يحددها القائد. ويحقق القائد الفعال مركزاً محترماً لدى اتباعه. وإذا وضع القائد المحترم في مركز القيادة، فبامكانه القيادة بمرونة كبيرة، مستخدماً الاقناع، إذا كان ملائماً، أو الاكراه إذا كان ضرورياً.

القيادة الاوتوقراطية في مقابل القيادة الديموقراطية:

أجرى كيرت لوين، ورونالد ليبيت، ور. ل. وايت، دراسة ممتازة للقيادة في أجواء القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديموقراطية، والقيادة القائمة على أساس عدم التدخل. وفي ساس، تظهر النتائج، التي توصلوا إليها أن الجماعات تفاعلت بصورة ايجابية تجاه القيادة الديموقراطية، باظهار الاستمتاع والعمل البناء والاستمرار في العمل، بصورة فعالة، حتى في غياب القائد. ومن ناحية أخرى اظهرت الجماعة، التي تقاد أوتوقراطياً، قدراً أكبر من العداء، والتعدي على حقوق الآخرين، وانخفاضاً في المعنويات، ومالت إلى الابتعاد بعضها عن بعض أثناء غياب القائد. وعلى أية حال، فان نوعية العمل ومقداره تحت اشراف القائد الأوتوقراطي، كانتا بشكل أفضل اثناء وجود القائد، مما كانتا تحت اشراف القائد الديموقراطي أثناء وجوده. وفي ظل الأسلوب القيادي الذي يتبع سياسة عدم التدخل، أظهرت الجماعات شيئاً قليلاً عدا الملل والمزاح الخشن، وأما فتور الشعور أو العداء. (لوين، ليبت، وايت، العام ١٩٣٩).

كانت هذه التجربة المختبرية الشهيرة في علم النفس الاجتماعي، الشرارة المهمة، التي أثارت كثيراً من الاهتمام بالقيادة والدراسات العديدة حولها. ونما الاهتمام بموضوع أسلوب القيادة المميز في السنوات الأخيرة. . وعلى أية حال، فان الدراسات لم تنشأ كلها من التجارب المختبرية. فالكثير منها يتم اجراؤه أثناء ادارة بيئة صناعية أو عسكرية. ومثال ذلك أن دراستي كوش وفرنش حول مقاومة التغيير حصلتا في مصنع للبيجامات. وتركزت هذه الدراسات حول الميل الانساني لمقاومة التغيير، وحول تأثير هذا الميل في تغيير أساليب العمل، ونقل الوظائف، وأنظمة مكافأة الانتاج.

وجدت هذه الدراسات ان المقاومة للتغيير بين الرجال والنساء، تحدث فردياً، وتتأثر

بالجماعة. وكان الشعور بالخيبة والقلق ومفتاحي المقاومة لدى الشخص الفرد، ولكن الضغط الاجتماعي وقواعد السلوك بين الجماعة الأنداد، وانسجام الجماعة وتلاحمها، هي قوى المقاومة الجماعية. وحاول كوش وفرنش أن يحدثا تغييراً في طريقة المشاركة الجماعية. فبالسماح للعمال بالمشاركة في القرار المتعلق بعملهم، أمكن ادخال التغيير بصورة فعالة، وأمكن زيادة الانتاجية بوجه عام. (كوش وفرنش، العام ١٩٤٨). وقدمت دراستهما تأييداً كبيراً لنظرية التعامل بين الأفراد، والقيادة الديموقراطية، ونظرية القوى المحركة في الجماعة. وكذلك وفرا حافزاً لمفاهيم القيادة الصناعية اشير إليه بالعبارات التالية: «الادارة المشاركة»، والمشاركة في اتخاذ القرارات»، و«الادارة الفرقية».

اذن، من هاتين الدراستين، يبدو أن الأسلوب الديموقراطي مرغوب أكثر من الأسلوب. الاوتوقراطي، في بعض الظروف، فيما يتعلق بالمرؤوسين. فالأسلوب الديموقراطي مفيد في توجيه وتنسيق تفكير الوحدة تجاه قرار الجماعة، الذي يضمن درجة عالية من الالتزام بالمهمة. وتحكم الجماعة نفسها إلى حد ما، وتقبل بالقائد بوصفه جزءاً من الجماعة. فهو يحقق هدفه بجعل مهمة الوحدة تتفق مع أهداف أعضائها ومصالحها. ووجدت ممارسة هذا النمط من القيادة على مدى القرون، منذ زمن المباحثات السياسية التي كانت تجري في الساحات العامة في أيام اليونان والرومان حتى تأسيس الولايات المتحدة والتعبير عن المبادىء الديموقراطية المدمجة في إعلان الاستقلال.

مجموعات ديموقراطية	مجموعات اوتوقراطية
ترتكز السلطة على الجماعة.	ترتكز كل السلطة على القائد.
تقبل الجماعة بالقائد	يحكم القائد بواسطة القيادة المخولة له.
تتخذ القرارات بمشاركة الجماعة.	يتخذ القائد كل القرارات.
يحقق القائد أهدافه بجعلها	القرارات اعتباطية تقوم على أساس
تتفق مع أهداف أعضاء الجماعة.	المهمة أكثر من تلبية حاجات الجماعة.

المثل التوضيحي ٢,٣ مدى الصفات المترابطة للقيادة

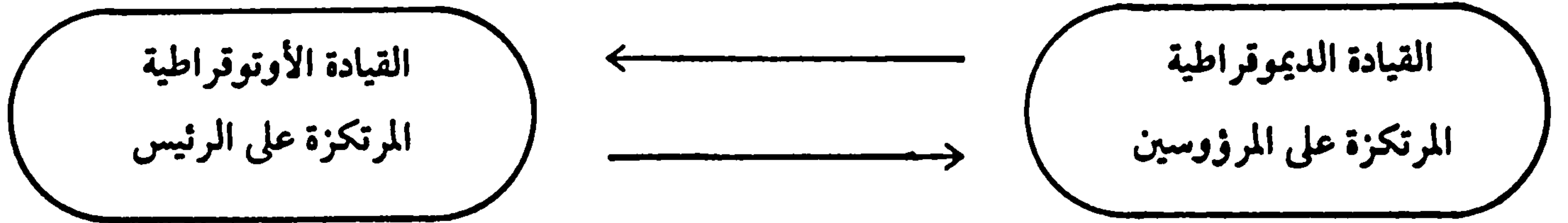
من المثل التوضيحي نرى أن القائد الأوتوقراطي المتطرف هو الشخص الذي يضع كافة القرارات لجماعته، لأنه من المفروض أن يتصف باطلاع أو قدرة ممتازة إلى حد بعيد. وهو يوجه أعضاء الجماعة في نشاطاتها نحو تحقيق مهمة الجماعة. ويحدد القائد السياسات، ويملي المهمات، ويتبعه المرؤوسون. ويوصف القائد على أنه الشخص الذي يفرض النظام بصرامة، ويسارع إلى عقاب أي مخالفة للقواعد، ولكنه من النادر أن يقدم الثناء على اتمام العمل بصورة

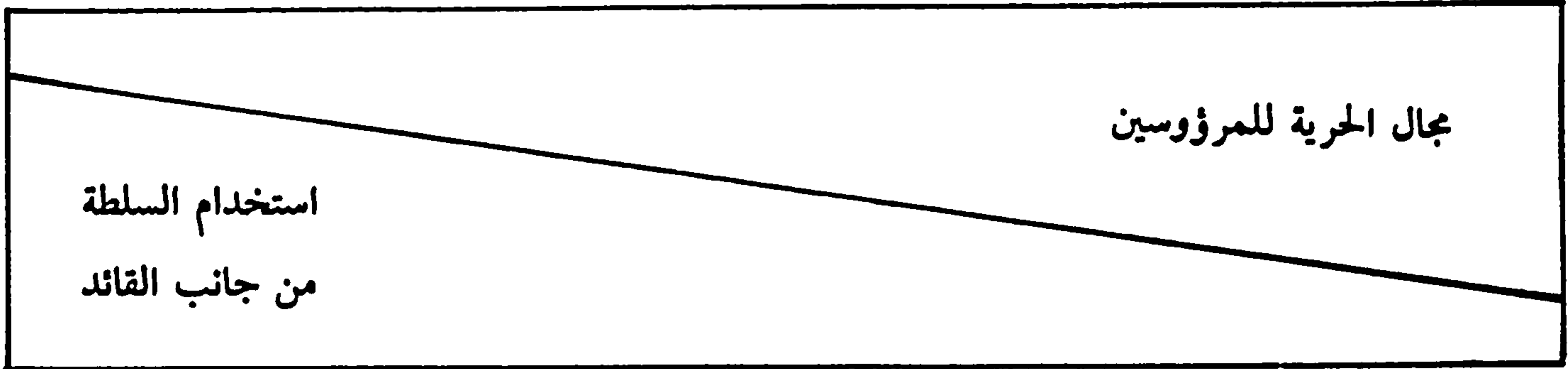
متقنة. وهو محور النشاط في الجماعة. وهذا النمط من القيادة استنتجه افلاطون الذي شعر بأن القيادة السياسية ينبغي تفويضها إلى «النخبة». وخلال القرون منذ ذلك الوقت، تبنى آخرون من رجال المعرفة هذه الفلسفة. ومثال ذلك الكسندر هاملتون، نصير مبدأ القادر، وتوماس كارلايل بمذهبه حول «الانسان العظيم». ووفقاً لآراء دوغلاس وماك غريغور، فان القيادة الأوتوقراطية مبنية على أساس فلسفة السلوك الانساني، التي تنظر إلى الانسان العادي بوصفه يكنّ كراهية متأصلة للعمل، ويتجنب المسؤولية، ويرغب في السلامة قبل كل شيء. وسمّى ماك غريغور هذه الفلسفة بنظرية «س» للافتراضات الانسانية حول الطبيعة الأساسية للانسان. ووضع المسؤولية على هذه النظرية وكافة افتراضاتها الكاذبة، لإحداثها نظرية غير ملائمة للتنظيم، ومفاهيم قيادية غير فعالة. وللتعريض عن الأشياء غير الملائمة في نظرية «س» ابتكر ماك غريغور نظريته الخاصة التي سماها بالنظرية «ص». وفي هذه النظرية، افترض ان العمل شيء طبيعي للانسان كاللعب والراحة، وان الانسان يعمل برغبة أكثر من أجل الأهداف التي يلتزم بها، وانه لن يقبل فقط بالمسؤولية، بل سيسعى من أجلها حين يمنح الفرصة. (ماك غريغور، العام ١٩٦٠).

السلسلة الأوتوقراطية - الديموقراطية المتصلة

سواء اتفق المرء مع ماك غريغور في ان الانسان مدفوع أصلاً للعمل، أو مع اولئك الذين يشعرون بانه يميل نحو التأجيل والكسل، فان من المحتمل أن يكمن الأسلوب العملي، إلى حد بعيد، في مكان ما بين النهايتين. وقد ابتكر روبرت تاتنبوم ووارن هـ. شميدت مثل هذه السلسلة الأوتوقراطية الديموقراطية المتصلة. (تاتنبوم، العام ١٩٥٨، ص ٩٥-١٠١). وفي هذه السلسلة المتصلة ثمة درجات من الأسلوب الديموقراطي المميِّز، كما أن هناك درجات من الأسلوب الاتوقراطي المميِّز.

إن سلسلة متصلة من الخبرة مثل هذه السلسلة، توحي بان القائد لا يتعين عليه بالضرورة أن يتبنى تماماً أحد الأساليب أو غيره. فالقائد الفعال بامكانه أن يغير أسلوبه على طوال السلسلة المتصلة، مكيفاً إياه وفقاً لمتطلبات الموقف. ومثال ذلك ان قائد السرية بامكانه أن يسمح لقادة فصائله بالحرية التامة في مسائل الانضباط داخل نطاق فصائلهم.





القائد	القائد	القائد	القائد	القائد
يسمح للمرؤوسين بالعمل ضمن حدود يحددها الرئيس	يحدد الحدود ويطلب من الجماعة ان تتخذ القرارات	يعرض المشكلة ويحصل على المقترحات ويتخذ القرارات	يعرض القرارات ويعلن ترحيبه بالأسئلة	يتخذ القرارات ويعلنها

المثل التوضيحي ٢,٤ (سلسلة نظرية متصلة من أساليب القيادة)

معدلة من كتاب «كيفية اختيار نموذج القيادة» تأليف ر. تاننبوم و.هـ شميدت، «مجلة هارفارد للأعمال»، آذار ـ نيسان، العام ١٩٥٨، مجلد ٣٦، رقم ٢، ص ٩٥ ـ ١٠١.

وفي مجال التدريب، ربما يبحث أفكاره مع قادة الفصائل ويسمح لهم بتقديم مقترحاتهم، وفي أعداد سريته للتفتيش السنوي للصيانة من قبل القيادة، ربما يشعر انه يتمتع بأكبر قدر من الخبرة، ويعرف افضل أسلوب لفهم المشكلة، وربما يحاول ان «يبيع» أفكاره لقادة الفصائل. وفي هذه السرية ذاتها في ميدان المعركة، ربما يتخذ قائد السرية تحت ضغط الوقت وأمام وابل من أطلاق النار، القرارات ويعلنها، ثم يتأكد بشدة من تنفيذها. وهكذا فان قائد السرية ربما يتحرك على طول المدى الكامل للسلسلة المتصلة في ممارسة قيادته على نفس الجماعة.

ليس من السهل الاجابة عن السؤال، حول ما إذا كان يتوجب على القائد، أن يكون شديداً أو ليناً مع مرؤوسيه. فالقائد الديموقراطي ربما يكون مراقباً شديداً، وفي مقابل ذلك، ربما يكون القائد الذي يتصف بالصبغة الأوتوقراطية المجردة شديد المراعاة لشعور الآخرين. ويأخذ الأسلوب الذي يقترحه تاننبوم وشميدت بالاعتبار فقط شيئاً متغيراً واحداً، وهو كيفية اتخاذ القائد للقرار. وهو لا يشمل المواقف المتطرفة أوالنماذج التنظيمية أو أسلوب تطبيق القرارات. وعلى أية حال، فهو يوفر وسيلة فهم أسلوب القيادة ودرجة التنوع المستلزم. وثمة بحث للأساليب أكثر شمولاً يتطور بفعل شبكة المدراء.

شبكة المدراء:

في «شبكة المدراء» يقترح بليك وموتون نظاماً لتصنيف المدراء على أساس شيئين متغيرين. وهما، اهتمام المدير بالاشخاص، واهتمامه بالانتاج باعتبارهما متناقضين. وهما موازيان للشيئين المتغيرين المستخدمين في الحكم على أسلوب القائد العسكري، من حيث انه مهتم اهتماماً متشابهاً بانجاز المهمة ومصلحة الجنود.

الاهتمام بالأشخاص (مصلحة الجنود)		
مرتفع	**الادارة الفرقية** يصدر العمل المنجز عن الأشخاص الملتزمين، ويؤدي الاعتماد المتبادل من خلال «الرهان المشترك» لغرض التنظيم، إلى علاقة قائمة على الثقة والاحترام	**ادارة نوادي الريف** يؤدي الاهتمام بالأشخاص، مع مراعاة حاجاتهم لتلبية التعاملات معهم، إلى جو ودي مريح للجماعة ودرجة من النشاط في العمل
	منتصف الطريق الانجاز الجماعي الملائم ممكن من خلال موازنة ضرورة اتمام العمل والمحافظة في نفس الوقت على المعنويات الممتازة الى حدما	
منخفض	**«ادارة المهمة (المتسلطة»** تنتج الفعالية في العمليات عن ترتيب ظروف العمل بشكل تتعارض فيه العناصر الانسانية إلى الحد الأدنى	**«الادارة المسلوبة السلطة»** بذل ادنى حد من الجهد للحصول على العمل المطلوب، بحيث يكون ملائماً للابقاء على عضوية الجماعة.

→ مرتفع ——— الاهتمام بالانتاج ——— منخفض ←
(تحقيق المهمة)

المثل التوضيحي ٢,٥ شبكة المدراء

معدّل عن «شبكة المدراء» تأليف روبرت ر. بليك، وجين س. موتون، حقوق النشر محفوظة، العام ١٩٦٤، شركة الخليج للنشر.

يبقى موضوع أساليب القيادة مجالاً مألوفاً للتحقيق، وتجري الاسهامات المهمة من جانب

محققين مثل فيدلر (فيدلر العام ١٩٦٣ـ ١٩٦٦) وهو لاندر؛ ووجد الثاني في دراسة أساليب القيادة وكفاءتها ومصدر سلطتها، ان الكفاءة أكثر أهمية في تحديد تأثير القائد من أسلوبه المميز أو منصبه. (هولاندر، العام ١٩٦٦ . ص ٨ - ١٠).

إن أساليب القيادة هي أنماط للعلاقات السلطوية يوطدها القائد داخل نطاق الجماعة. وربما تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية المتطرفة، حيث يكون القائد المصدر الكامل للسلطة ويتخذ القرارات، والقيادة الديموقراطية المتطرفة، حيث يوجه القائد الجماعة إلى قرار الجماعة. وبين هذين الشكلين المتطرفين أشكال مختلفة متعددة. ومهما يكن أسلوب القائد، فانه يتغير تبعاً لشخصيته الخاصة، وميزات الاتباع (الجماعة) وحاجاتهم، وبالطبع تبعاً لمتطلبات المواقف الخاصة.

بصرف النظر عن العديد من اختلافات الشخصية الفردية بين القادة العسكريين، فان القوات العسكرية تبقى مؤسسة مبنية على السلطة التنفيذية. وهي ليست ديموقراطية تبعاً لاتجاه المجتمع الذي تخدمه. ولا يُختار القادة العسكريين بالاقتراع ولا يستمدون مصدر سلطتهم القانونية من اتباعهم. وهناك صفات مميزة معينة للعمليات العسكرية، لا يمكن أبداً أن تكون ديموقراطية. والسبب الأساسي في ذلك، هو ان المهمة تقرر من قبل السلطة العليا. وبالتالي، فان القائد لا يمكنه أن يجعل مهمة الوحدة تتفق مع أهداف الجماعة على الدوام. ولذا يتعين عليه أن يستخدم نفوذه من أجل حمل الجماعة على قبول مهمة الوحدة بوصفها أحد أهدافها الخاصة.

خلاصة

تستلزم القيادة أدواراً عامة لدرجة بالغة، يجري تمثيلها بوجود محيط للجماعة، ومواقف محددة. وتتركز الأشكال المحددة للسلوك المتوقع من القائد حول مسؤولياته الثنائية عن تحقيق المهمات، وتوفير حاجات اتباعه. ويستلزم هذان المتطلبان تلقين التنظيم من تحقيق المهمات، واظهار المراعاة لمشاعر أعضاء الجماعة وظروفهم. ويوجه سلوك القائد إلى حد بعيد، ما يدركه من توقعات من أتباعه، ورئيسه، والتنظيم، والمؤسسة الاجمالية. وفي أي تضارب للأدوار، سيُحكم عليه تبعاً لدرجة نجاحه في توجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف التنظيم.

يتعلق الأسلوب المميز للقيادة أو طريقة انجازها، بصورة محددة، بعلاقة السلطة التي يوطدها القائد بين نفسه ومرؤوسيه. ومن الممكن أن تكون الأساليب عملاً مؤلفاً من اتخاذ القرارات، أو تطبيقها أو كليهما وكذلك، وقد يكون أسلوب القيادة المميز، عبارة عن علاقة قائمة بين الاهتمام الموجَّه للمهمة، والاهتمام الموجَّه للمرؤوسين، ويتألف أحد مفاهيم أسلوب القيادة من سلسلة متصلة، في أحد أطرافها قيادة أوتوقراطية متطرفة، وفي الطرف الآخر قيادة ديموقراطية متطرفة. ويتأثر الموقف النسبي، الذي يتبناه القائد على مثل هذا المقياس بشخصيته،

وطبيعة الجماعة، والموقف الذي يحيطها. وبصرف النظر عن الأسلوب المستعمل، تقاس فعالية القائد الى حد بعيد من زاوية انجاز المهمة.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Blau, Peter M., and Scott, W. Richard, *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler Publishing Co., 1962.

Dubin, R., Homans, G. C., Mann, F. C., and Miller, D. C., *Leadership and Productivity*. San Francisco: Chandler Publishing Co., 1965.

Laird, Donald A., and Laird, Eleanor C., *The New Psychology for Leadership*. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1956.

Sayles, Leonard R., and Strauss, George, *Human Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966.

Zaleznik, Abraham, *Human Dilemmas of Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers, 1966.

الفصل الثالث

السمات الخلقية للقيادة

تستلزم ممارسة القيادة، حتماً، اعتبارات خلقية وأدبية، بصرف النظر عن المستوى التنظيمي أو نوع المنظمة. ويفترض، سلفاً، العمل الفعلي المتمثل في تولي المسؤولية عن ارشاد الآخرين وتوجيههم، أو السيطرة عليهم، مسؤولية خلقية عن الأهداف والمهمات والأساليب. وحتى تقديم المشورة يعني افتراض المستشار وجود مسؤولية خلقية، عن صحة الأهداف، التي يقترحها، وعن نتائج اتباع ارشاده. وهذه المسؤوليات ملازمة لدور القائد. ولا يستطيع التخلص منها. وتنطوي القيادة على مجموعة من التوقعات من جانب الرؤوساء والمرؤوسين. فهم لا يتوقعون منه فقط ان يقوم بأعمال القائد، بل ويتوقعون منه، أيضاً، أن يقوم بها بأسلوب يوافق عليه المجتمع. ويشكل سلوكه الشخصي وأنظمته المتعلقة بالقيم، وقراراته الخلقية، جزءاً متمماً لدوره، وتنعكس هذه في توقعات أولئك الذين يخدمهم.

بالاضافة إلى ذلك، يمنح منصب القيادة المسؤولية الخلقية التي لا مفر منها، عن تقديم المثل، الذي يحتذى، للجماعة. ويقطع المثل، الذي يقدمه القائد، شوطاً نحو تحديد الموقف الحقيقي للجماعة وأشكال سلوكها، أبعد في الحقيقة مما تقطعه الارشادات الشفهية أو الكتابية. وبالتالي، فان مبادىء القادة الأدبية والخلقية حاسمة بالنسبة لكفاءة التنظيم وفعاليته، برغم أن درجة أهميتها، وتأثيرها على التنظيم، ربما يتغيران تبعاً للموقف والأهداف المطلوبة.

الدساتير الخلقية

في كتابه «السلم الدائم» يطرح ايمانويل كانت ما يلي: «اذا نظر إلى الاخلاق بصورة موضوعية، فانها تعتبر عملية بذاتها، من حيث إنها تشكل مجموع القوانين الالزامية غير المشروطة، التي يجب العمل بموجبها (كما أشير إليه في كتاب لاد، العام ١٩٥٧ ، ص ٧). وفي فترة أحدث، ذكر عالم بعلم الانسان في دراسته للدستور الخلقي للنفاهوس، إن الدستور الخلقي هو عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادىء الخلقية، المتعلقة بما يجب أن يعمل أو لا يعمل - ما هو صحيح وما هو خطأ. ويشمل علم الاخلاق الدستور الخلقي والمفاهيم والمناقشات الخلقية، التي ترتبط به» (لاد، العام ١٩٥٧، ص ٩). ويشمل الدستور الخلقي القواعد الأساسية للسلوك، الضروري لاستمرار وجود ذلك المجتمع في محيطه الثقافي. وكما يطرح ايريك فروم الأمر، «فان وظيفة النظام الخلقي في أي مجتمع معين، هي تعزيز حياة ذلك المجتمع المعين». (فروم، العام ١٩٦٤، ص ٢٤١). وتوطد الدساتير الخلقية الجزء الرئيسي من الاطار، الذي تمارس فيه القيادة في المجتمع، والأساس المنطقي، الذي تقوم عليه هذه القيادة.

الخلفية

وجدت مبادىء السلوك وقواعد الاخلاق، منذ وجود الانسان ذاته. والوجود الفعلي للمجتمعات، التي يعيش فيها الانسان، مبني على وجود عادات أو قواعد ثابتة للسلوك. ومن الممكن أن تتطور هذه الأنظمة السلوكية بالتدريج، ضمن نطاق الجماعات أو الثقافة، أو يبتكرها أحد مشرعي القوانين أو الفلاسفة. وينسب بعضها إلى السلطة الدينية، وتحصل على التأييد بوصفها قانوناً طبيعياً، أو تعاليم أديان محددة. وبصرف النظر عن المصدر يوفر الدستور الخلقي القواعد الأساسية للقانون العام، وكذلك القواعد التي يسيّر بها المجتمع أعماله.

على مدى القرون الماضية، اهتم المفكرون بالأسباب والأهداف، التي من أجلها ظهرت المبادىء الخلقية. ومن الناحية التقليدية، تم اعتبار هذه الأمور الدراسة الملائمة للكهنة وعلماء اللاهوت. ويبرر هذا جزءاً كبيراً من هالة القداسة والالهام الالهي، اللذين يحيطانها بصورة متكررة. وبالاضافة إلى القادة الدينيين، اعتبر الفلاسفة، كذلك، الأخلاق وقواعد السلوك، ميداناً ملائماً للدراسة، كما تشهد كتبهم، ابتداء من أفلاطون وأرسطو طاليس، وانتهاء بجوسيا رويس وجون ديوي. وتؤكد التحليلات الأحدث عهداً صحة الحقيقة التالية: وهي ان المجتمعين البدائي والحديث يواجهان نفس المسألتين العامتين: الصواب والخطأ. كيف يجب أن نتصرف؟ وما هي القواعد التي يجب اتباعها؟

بالنسبة لمن نشأ منا في المجتمع الغربي الحديث، فان الفلسفة اليونانية الرومانية التاريخية والنظام الخلقي اليهودي المسيحي، يوفران الأساس لدستورنا الخلقي. وتندمج في التاريخ

الخلقي للانسان الغربي مفاهيم السلوك الفاضل، وكرامة الانسان، وواجب الانسان نحو الانسان، ومفهوما الحرية والمساواة. وتطورت هذه المفاهيم ببطء خلال العصور. وكما هو مفهوم في المجتمع الديمقراطي الحديث، فهي تشمل مفهومي تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية. فهذه القواعد السلوكية، والمفاهيم السلوكية والأخلاقية التي تقوم على أساسها، توفر المعالم والحدود الأساسية لسلوك قادة مجتمعنا.

الدستور العسكري Code

في نطاق المجتمع الغربي الواسع، تتبع الكثير من الجماعات المهنية الفرعية الأنظمة السلوكية والقواعد الخلقية، التي تختلف عن تلك الموجودة لدى المجتمع الواسع، بكونها أكثر تقييداً وتخصيصاً. والمهنة هي ميدان مهني يتطلب عموماً تدريباً مخصصاً في مجموعة ما من المعارف المجردة أو العملية. وتقبل درجة ما من المسؤولية عن أعمال أعضائها، وتتميز بطبيعة مشتركة تكفي للعمل كهيئة. والمهن، التي تمارس التأثير الواسع على صحة أعضاء المجتمع ورفاهيتهم، تتطلب بالطبع وصايا خلقية بغية منع استخدامها لسلطتها بصورة مجردة من المبادىء الخلقية، لمنفعة بضعة أفراد. وبما أن الجمهور هو في الأساس تحت رحمة المختص المحترف، فان حمايته الأساسية تكمن في الدستور الخلقي للمحترف، والتوقع بأنه سيتبعه.

تمارس المهن العسكرية والقانونية والدينية والطبية تأثيراً كبيراً على الصالح العام. وبناء على ذلك، فقد طورت الدساتير الخلقية اللازمة لتوفير السلوك الخلقي الذي يجب أن يتبعه أعضاءها. وكان يمين أبوقراط للمهنة الطبية، لفترة طويلة، مرشداً للسلوك المهني للطبيب. وبصورة مماثلة، يتصف الدستور المهني للمحارب بالتاريخ الطويل الممتد، منذ القدم حتى العصر الحاضر. وعملت التكنولوجيا الحديثة، لدرجة كبيرة، على توسيع السلطة التي يمارسها أصحاب المهن. ولذلك، فان الظروف الصناعية للمجتمع الحديث، التي تبتعد عن تقليل الحاجة لهذه الدساتير، تتطلب حتى تقيداً أشد بقواعدها.

أساس الدساتير العسكرية:

تختلف المهنة العسكرية إلى حد ما عن المهن الأخرى، في انها كانت على مدى القرون الثلاثة الماضية، على الأقل، سلاحاً للدولة. فهي منظمة تنظيماً بالغاً على أساس متسلسل، وتشرف عادة على ما يقارب احتكار السلاح والأفراد والتنظيمات، التي تشكل السلطة الالزامية للامة. وفي القرنين السادس عشر والسابع عشر، أوضحت الظروف الناتجة عن استخدام الجنود المرتزقة أن القوات العسكرية المحترفة في حاجة لقواعد للسلوك. واحتاجت، كذلك، إلى درجة أكبر من الاخضاع للسلطات السياسية الحاكمة. وفي فترة لا تتجاوز الثورة الأمريكية، قطع تطور الدستورين الأدبي والخلقي للمهنة العسكرية شوطاً بعيداً في سيره. وكذلك، أصبح المبدأ

القائل بأن المؤسسة العسكرية تخضع لارشاد سلطات الأمة السياسية وسيطرتها، أمراً مفهوماً.

اتبع الجيش بدقة تحت امرة جورج واشنطن هذه القواعد الموروثة، كما فعل منذ ذلك الوقت. فمراعاة للقواعد الخلقية، أطاع واشنطن رغبات الكونغرس، حتى عندما كان ذلك يعني اخضاع خططه العسكرية للرغبات الاستراتيجية لتلك الهيئة، التي لم تكن دائماً في تلك الأيام مشهورة بخبرتها العسكرية. وقدم الولاء الذي أظهره للكونغرس والزم به ضباط جيشه، المثال الذي يحتذى، ورسخ النموذج الذي كان من المتعين أن يتبعه القادة الأمريكيون.

إن حقيقة أن الأمة تعهد بسلامتها وثروتها وابنائها لجماعة محترفة، دليل على الثقة والايمان الاستثنائيين، اللذين يتعين على القادة السياسيين والجمهور ككل أن يبدوهما تجاه المهنة العسكرية. فمنذ زمن واشنطن، زادت سلطة المنشغلين بالمهنة العسكرية بدلاً من أن تنقص. وأصبحت الأسلحة أكثر تعقيداً وتخصصاً واغلى ثمناً، كما حدث لتقنيات وتكتيكات استخدامها. وثمة نسب أكبر من قوة الأمة البشرية يمكن أدخالها في الخدمة العسكرية. ويمكن ممارسة اشراف اجتماعي أكبر على كل من أعضاء القوات المسلحة والجمهور ككل. وأجبرت المواصلات السريعة وأسلحة التدمير الجماعي، المرتبطة بمتطلبات القيادة الدولية، المحترفين العسكريين إلى الانضمام إلى الجهات المسؤولة عن وضع السياسة الوطنية.

يتم تحقيق الاشراف الرسمي على التنظيمات العسكرية للولايات المتحدة وفقاً للقانون والنظام الاداري. وعلى أية حال، تمثل هذه القوانين فقط المظهر الخارجي للنظام الأساسي لآداب المهنة، والدستور الخلقي الذي يدعمه. ففي الأساس، تتم السيطرة على الجيش، ويُنظم ذاتياً، بواسطة دستوره الاخلاقي الذاتي غير الرسمي. ويتضمن هذا الدستور كل الذين يمارسون السلطة والقيادة. وهو، في الحال، دليل على الثقة العامة بمقدرة الجيش على الحفاظ على مستويات سلوك ملائمة، وفي الوقت نفسه مقياس للتوقع العام للانجاز من قبل القادة العسكريين. ويوطد هذا الدستور المهني الداخلي جو الثقة المتبادلة والاطمئنان والتضامن، الضروري للتنظيم، الذي يتعين على كل عضو فيه الاعتماد على رفاقه من أجل نجاحه، وأثناء القتال بصورة متكررة من أجل حياته.

التضامن المهني:

ان دستور القائد المهني يدعمه في أدائه لواجبه. وهو، بدوره، يسهم في قوة سلك (Corps) الضباط أو ضباط الصف بتأييده لهذا الدستور. وينعكس أي عمل من أعمال التفويض أو اللامبالاة بالواجب يقوم به عضو في الجماعة، أما لصالح المهنة بكاملها أو ضد مصلحتها. ويتعين على كل قائد ان يتذكر أن سلوكه ليس شأناً من شؤونه الخاصة. وإنما هو شأن كل عضو آخر عامل في المهنة كذلك. وحين يقبض على ضابط لتجاوزه السرعة القانونية،

فان القاء القبض لا يقع على جون دوي كشخص، بل على الملازم أو الرقيب جون دوي، العضو في وحدة معينة في الجيش الامريكي. ويدين كل عضو بالتزام خلقي تجاه المهنة العسكرية، وكذلك تجاه الأمة، لضمان اتفاق أعمالِ قادتها مع أسمى تقاليد القوات المسلحة، وآدابها المهنية، ودستورها الخلقي.

تعليم مبادىء الدستور المهني:

يبدأ تعليم مبادىء هذا الدستور المهني بدخول القائد في مهنة السلاح. وتتمثل مفاهيم المستوى العالي من الولاء والواجب والشرف والوطن، المجسمة في الدستور، في اولئك القادة الذين سبقوه. ويجري تعليم جزء كبير من الدستور في أكاديميات ضباط الصف (Corps)، وفي ملاك، تدريب، سلك ضباط الاحتياط، وفي مدرسة الضباط المرشحين، أو في أكاديميات القوات المسلحة. وتساعد أنظمة التكريم ، التي تتطلب الأمانة، على غرس القواعد الأساسية للدستور في كل قائد في المستقبل. كما تساعده في تطوير الشجاعة الأدبية اللازمة لاتخاذ القرارات الأدبية الصعبة، التي يتعين عليه أن يتخذها كقائد. وتجعل حقيقة أن هذه المقاييس المهنية أقسى من مقاييس المجتمع العام، هذا التعليم لمبادىء الدستور المهني، عنصراً حاسماً في تطوير القيادة العسكرية في القوات المسلحة.

من الصعب، ان لم يكن من المستحيل، التعبير كفاية عن مجموعة الأفكار والمواقف والأوامر، التي تشكل نظام آداب المهنة أو الدستور الخلقي. فهي محبوكة في نسيج تراثنا الروحي وثقافتنا، لدرجة أن المرء لا يستطيع إلا بصعوبة كبيرة فصل عناصر محددة بقصد التحليل. ولهذه الأسباب، فان آداب المهنة أو الدساتير الخلقية، قلما تم التعبير عنها أو تعريفها بصورة تامة كتابةً. فهي قد طُبعت على مدى السنوات الماضية، في أذهان أجيال من الجنود، من خلال أمثلة أسلافهم، وعادات القوات المسلحة، وتقاليد الوحدات التي خدموا فيها. وبصورة متكررة، تتمثل تقاليد الوحدة أو التنظيم بشعار مزخرف، ومثال ذلك: ليست هناك مهمات أصعب مما ينبغي، ولا تضحيات أكبر مما ينبغي، فالواجب أولاً.
الاتحاد قوة.
سأحاول يا سيدي.
الواجب، الشرف، الوطن.

عادةً، تعبر مثل هذه الشعارات عن أحد المظاهر المعينة للدستور المهني. ويوفر الواجب والشرف والوطن وشعار الأكاديمية العسكرية، الأساس الشامل إلى حد بعيد لدراسة العناصر المكونة للدستور الخلقي العسكري للجيش الأمريكي، والأساس المنطقي لنظامه السلوكي.

الواجب

إن العنصر الأول في الدستور العسكري هو مفهوم الواجب. والواجب هو تكريس الذات لقضية القوات المسلحة، والتزاماتها الصريحة والضمنية، إلى جانب الولاء للسلطات العسكرية والمدنية المعينة. ويجري التعبير عن هذا الواجب أولاً في كلمات قسم الوظيفة التي تنص على ما يلي:

«سأدعم دستور الولايات المتحدة، وأدافع عنه ضد كافة الأعداء الخارجيين والداخليين. . وسأقوم بواجبات الوظيفة بجودة واخلاص.»

(دستور الولايات المتحدة، القسم ١٦، العام ١٩٥٨)

واجب العسكري المحترف، اذن، هو الخدمة، خدمة الوطن والرؤساء، والمرؤوسين. ويأخذ الدستور الخلقي الأساسي في الاعتبار ان القائد لا يعمل لنفسه من أجل تعزيز نجاحه، أو سمعته، أو مركزه الاجتماعي، أو سلامته. وإنما يكرس نفسه لصالح وحدته، ومساندة قائده، وتنفيذ مسؤوليات وظيفته لصالح بلاده. وظهرت مصادقة القانون على هذا العنصر في الدستور الخلقي في كلمات القائد، وفي الجيش السادس الامريكي، في تأنيب رسمي موجه لضابط وجد مذنباً بسوء السلوك في كوريا:

«اعتبرت السلامة الشخصية والراحة فوق الواجب والشرف والوطن، وبقيامك بهذا العمل، خالفت قسمك عمداً. . . باعتبارك ضابطاً في جيش الولايات المتحدة».

(المركز العام، الجيش السادس، العام ١٩٥٦)

وهكذا في اطار مفهوم الواجب في الدستور المهني، يتطلب العقد العسكري اخضاعاً غير مشروط تقريباً، من جانب الفرد، للمصلحة الفردية، أو الاصدقاء، والعائلة، للقيام بواجبه ولتحقيق مسؤولياته، إذا تطلب الأمر ذلك. (هاكيت، العام ١٩٦٣).

المسؤولية:

هناك شيء يدخل ضمن مفهوم الواجب، وهو الشعور بالمسؤولية. وتنشأ الميزة الأولى المميزة لدور القائد، عن تحمله مسؤولية كل ما تفعله وحدته، أو تقصر في فعله. وتفوض الكثير من المسؤوليات في الأنظمة وكراسات الميدان، وأوصاف الوظائف. ويفرض بعضها القانون الفيدرالي. وتصدر أخرى كتوجيهات من مراكز متعددة للقيادة. ودستور السلوك هو مثال على التعبير عن مقتضيات الواجب، كما تنطبق على سجناء الحرب. وبالاضافة إلى الواجبات المفروضة المفصلة، هناك التزام القائد الأدبي بتعزيز مهمة تنظيمه المعين، والتعاون مع الآخرين، ومعاونتهم في تنفيذ مهامهم. وهذا جزء من مسؤولية الخلقية الشاملة عن اتخاذ كل الإجراءات الممكنة لتعزيز سلامة البلاد، من خلال استخدام مواهبه أو مهاراته، أو معرفته الخاصة.

مثال:

تتمثل إحدى مسؤوليات القائد الأولى في القيام بمهام منصبه كمثال أو نموذج لاتباعه في كل ما يفعل أو يتميز به. ويعبر شعار مدرسة المشاة «اتبعني» بوضوح، عن واجب القائد في تقديم المثال الذي يجب أن يحتذى. وفي الحقيقة، فان القائد يقدم المثال سواء في الخير أو في الشر. وإذا كان من المتعين أن تصبح فعالية الجماعة ممتازة، فيجب أن يكون المثال الذي يقدمه القائد ممتازاً. وهذا التزام خلقي يفرضه المرؤوسون. فهم يتطلعون إليه بوصفه نموذجاً لما يجب أن يكونوا عليه. ولا يبلغون دائماً المستوى المحدد إذا كان مستوى عالياً، ولكن الكثيرين يبلغون ذلك المستوى إذا كان منخفضاً. وفي تمسكه بالدستور المهني، وفي سلوكه الشخصي، يتعين على القائد الفعال أن يتمتع باحترام مرؤوسيه. ولا أحد ينسى الانحرافات عن السلوك الخلقي المتشدد الى حد بعيد من قبل الضابط أو القائد، أو يعفو عنها بسهولة. وتقل فعالية القائد تبعاً لدرجة الاحترام التي يخسرها في نظر اتباعه.

الشجاعة:

إن إحدى الطرق المثيرة إلى حد بعيد، التي يمكن أن يفقد القائد الاحترام، هي اظهار النقص في الشجاعة. وتشجع المهنة العسكرية كثيراً على التحلي بهذه الصفة، وهي مظهر بديهي لمفهوم الواجب عند القائد. وإن قيادة الفصيل في الهجوم وضد العدو المتقدم، حتى برغم تفوقه من حيث العدد، هي الأمور التي يستشهد بها وتمنح الأوسمة بناء عليها. وحتى قيادة أوامر مجموعة من الأفراد، في حين تتوقف سمعة الفرد ومستقبله على فعاليتهم، تتطلب الشجاعة. وبصورة متكررة، تتطلب المقتضيات الضمنية للواجب، التي تفرض على الضابط ان يضع مسؤولياته ومهمته فوق نداء المصلحة الذاتية أو الصداقة، ممارسة الشجاعة بشكل يفوق ما يتطلبه القتال. ولا تقل الحاجة إلى مظهر الشجاعة الأدبية، الذي ينال قليلاً من الاعلان، عن الحاجة إلى النوع الجسدي. والشجاعة الأدبية ضرورة لتأييد طريقة غير مألوفة في العمل، وذلك حين يكون بعض من تعارضهم هم رؤساؤك. والشجاعة الأدبية ضرورية لاتخاذ إجراء غير مألوف ضد مرؤوسي المرء، حين يتعين عمل ذلك. ومع ذلك، فان الواجب يتطلب مجرد مثل هذه القرارات، ومثل هذه الشجاعة في الايمان الراسخ لدى المرء. وما كان تنظيم عسكري فعال ليوجد، لو أن مثل هذه الشجاعة كانت تنقص القادة.

الطاعة:

ليس في استطاعة أي تنظيم أن يعمل بصورة فعالة، بدون إطاعة أعضائه توجيه القائد ورغبته. فعلى الدوام، كانت إحدى المظاهر الرئيسية للخلق العسكري، تتمثل في ميزة الطاعة الاعتيادية للسلطة المؤلفة بالشكل المناسب. ولكي تكون فعالة، يتعين على هذه الطاعة أن تكون فورية وطوعية؛ وعلى أية حال، فان الاستجابة المتوقعة من المحترف العسكري ذكية ومميِّزة، أكثر

من كونها عمياء ومسوقة بالعاطفة الجامحة. وقد أولت المواقف السريعة الحركة في هذه الأيام، أهمية زائدة لمعرفة السبب والهدف من وراء الأوامر والتعليمات. وقد تنتج كثير من الأضرار عن الاتباع الدقيق للتعليمات في المواقف غير الملائمة، بقدر ما ينتج عن التقصير في اتخاذ الاجراء المناسب بأي شكل من الأشكال.

روح المبادرة:

من الواضح إلى حد بعيد أن الدستور يتوقع من القائد ما يزيد عن الطاعة التامة للأوامر بكثير. فالمواقف تتغير، وتبرز عوامل لا يمكن التنبؤ بها. ويتعين على القائد أن يكون قادراً على تحليل أوامره، فيما يتعلق بالمهمة الشاملة، وأن يحول كل سؤال إلى رؤسائه إن أمكن، أو يتخذ القرار بنفسه، إن لم يكن ذلك ممكناً. وعلى أية حال، ينبغي أن يكون الاجراء المتخذ عبارة عن أحد المتطلبات المهمة، ومن الضروري أن يكون على ما يعتقد الفرد بأنه الشكل، الذي كان من المحتمل أن يكون عليه الاجراء، لو كان الرئيس موجوداً وأطلع على كل الحقائق. ويتطلب أداء القائد الملائم لواجبه، الاستخدام غير المحدود تقريباً لما يتمتع به من روح المبادرة. وبعيداً عن كبت روح المبادرة الفردية، يرسخ الدستور المهني التوقع بأن القائد الذي يرى وجوب عمل شيء، يتعين عليه أن يتخذ إجراء، إذا كان ذلك ضرورياً، بناءعلى السلطة الممنوحة له. وقد توقفت نتيجة معارك كثيرة، بصورة شديدة، على قبول المسؤولية الفردية وممارسة روح المبادرة.

الولاء للانسان:

تتطلب الطاعة الذكية ولاء ثابتاً للرؤوساء والنظراء والمرؤوسين. وكلما كانت مهمة الوحدة أكثر أهمية، وكلما زادت الضغوط المستخدمة للتأثير في القرارات والتنفيذ، كلما زادت أهمية ولاء أعضاء الفريق. ولا ينطوي التأييد الخلقي للرئيس على القبول، الفاتر بكل اشارة أو اقتراح. فالولاء البالغ الفعالية يبديه الضابط، الذي يساعد رئيسه على بلوغ أفضل قرار ممكن. ثم يقبل بذلك القرار باعتباره قراره الخاص، ويطبقه باخلاص، دون تحويل المسؤولية لشخص آخر. وقد ارتاب البعض في كون هذا الولاء موجهاً لشخص أو لمنصب، وفي معظم الحالات، يوجه للشخص الذي يعمل بصفته الرسمية في المنصب، وليس لمجرد الشخص نفسه أو للمنصب ذاته. وهكذا فان الولاء يقدم لسياسات ومواقف ورغبات الشخص الذي يحتل المنصب، بدلاً من أن يقيد ببياناته الرسمية. وبدوره فان أي قائد لا يحقق الولاء الصادق لنظرائه أو مرؤوسيه، دون أن يكون مخلصاً لهم. وفي هذه الحالة، فان متطلبات الواجب تتمثل في ان القائد يحمي رفاهية نظرائه ومرؤوسيه ومصالحهم للدرجة نفسها، أو حتى لدرجة أكبر مما ينتظر ان يحمي بها رفاهيته ومصلحته الخاصتين أي إلى المدى الّذي تسمح به المهمة والموقف. والولاء بوصفه مظهراً للقيادة هو عبارة عن توجه ذي ثلاث شعب. وينبغي أن يتوافر بصورة مثالية ومتبادلة بين الرؤوساء والمرؤوسين والنظراء.

الشرف

كان عنصر الشرف العنصر الأساسي في الدستور المهني على مدى العصور. وعلى الدوام كان الجندي بدون شرف شيئاً محزناً، وفي المهنة العسكرية في هذه الأيام يعتبر كذلك عديم الجدوى تقريباً. ويرتكز بصورة شديدة تماسك وتضامن الوحدة القتالية في القتال والانجاز الموثوق والفعال الذي تبديه هيئة الأركان والتنظيم اللوجيستيكي في المؤخرة، على شرف قادتها من كل المستويات. ويمكن القول بأن الشرف يتألف من عناصر متعددة. وأولها الأمانة.

الأمانة:

إن صفة قول الانسان ما يعنيه وأن يعني ما يقوله، وأن يكون مستقيماً وأميناً ومخلصاً، تمثل عنصراً حيوياً في الشرف في الدستور العسكري. وقد اعتمد الجنود على مدى القرون على مساندة الآخرين لهم، حين كانوا يغامرون بحياتهم في القتال. وكان يتعين عليهم دائماً أن يعتمدوا على كلمة مرؤوسيهم ورؤسائهم، وكان تباهي الضابط الباعث على الفخر على المدى الطويل، يتمثل في كون كلمته وتوقيعه هما الميثاق الذي يربطه. وتوقفت حياة الأمم ومهنها ومعاركها ومصيرها، على مقدرة القادة العسكريين على ذكر كافة الحقائق الصحيحة، بأقصى ما لديهم من معرفة، بصرف النظر عن الأثر الذي يمكن أن تتركه هذه الحقائق عليهم وعلى الآخرين. وفي هذه الأيام، لا تزال متطلبات ميدان المعركة من الأمانة قائمة. وبالاضافة إلى ذلك، فان المتطلبات المعقدة، التي يقتضيها تطوير شبكات الأسلحة الغالية الثمن والحصول عليها، وتتطلبها الساحة السياسية الدولية، تقتضي الأمانة الشديدة كأي وقت مضى. ويتعين على المرؤوسين أن يكونوا قادرين على الثقة بقادتهم بصورة ضمنية. وليس في استطاعة أحد أن يضر معنويات أحد التنظيمات وفعاليته بصورة أسرع مما يفعله القائد غير الجدير بالثقة! .والمراوغ، أو المساير لتيار الظروف. ويشكل الخداع، ونقص الثقة، والتضحية بالآخرين، من أجل مصلحة انانية، وكسب الأفضلية الجائرة، سرطانات في المجتمع العسكري يجب استئصالها حيثما وجدت، إن كان لذلك المجتمع أن يحتفظ بحيويته وحياته. والأمانة الشخصية هي عنصر أساسي في سمعة القائد الناجح:

السمعة:

يتحدد تأثير القائد ومن ثم فعاليته لدرجة كبيرة، بواسطة سريته التي تمثل إلى حد ما صورة منعكسة عن شرفه. وتعتبر سمعته في نظر رؤوسائه حاسمة بالنسبة لسيرته، وتحدد أنواع المناصب والمهام التي يكلف بها. وتحدد سمعته لدى رفاقه ومرؤوسيه، إلى حد بعيد، مقدرته على القيام بعمله. والسمعة هي الصورة المنعكسة عن شخصيته، ومستوى الانجاز، الذي يتوقعه الآخرون منه. ومن الممكن أن تتضرر بالاشاعة الماكرة، أو الأدلة المبنية على السماع، أو أعمال،

الفرد نفسه غير المقصودة وغير المدروسة. ولهذا السبب، فعلى الدوام توقع الدستور المهني أن يعزز القائد سمعته، وأن لا يفعل شيئاً من المحتمل أن يلطخ رونقها. وبصورة مماثلة من المتوقع أن يتجنب أعضاء المهنة قول أو فعل أي شيء، من المحتمل أن ينعكس بصورة ظالمة على سمعة الآخرين. فاضعاف أو تخريب سمعة القادة العسكريين ينعكس على المهنة ككل، ويقضي على الاحترام المقدم لها، ويقلل من فعاليتها.

السلطة:

يتميز نفوذ السلطة بقدرة فريدة على افساد وتدمير سمعة من يتمتعون به. فإغراءات السلطة والنفوذ كثيرة: استخدام النفوذ من أجل النفوذ ذاته، أو من أجل تعزيز الذات الفردية، أو تعزيز المصالح الذاتية للفرد، أو تحسين الأوضاع الشخصية، أو نفث الحقد الشخصي. وكافة افسادات السلطة مثل هذه، تضر بشرف القائد، وتضعف التنظيم العسكري بصورة خطيرة. ويشكل الاستخدام المنظم والملائم للسلطة جزءاً متمماً للقيادة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقائد.

العدل:

إن السلطة الشاملة التي يفرضها القائد العسكري على مرؤوسيه، تجعل تطبيقه للعدل حاسماً بالنسبة لمعنويات التنظيم وخيره. ويتوقع المرؤوسون في التنظيمات العسكرية معاملتهم بعدل وبدون تحيز. وتعجل أي اشارة للمحسوبية أو سوء استعمال السلطة، في احداث نقص في الثقة في القائد، وتقلل من نفوذه وفعاليته. ومن ثم، فان الجزاء والعقاب ينبغي توزيعهما دون تحيز وبتجرد تام.

الوطن

- من المتوقع أن يكون كل مواطن مخلصاً لبلاده. وبالتحاقه بمهنة السلاح وتأديته يمين الولاء، على أية حال، يقوم القائد العسكري بالتزام خاص. وليس القائد العسكري فقط عضواً في مهنة، معيناً لحراسة الدولة وحمايتها، بل هو أيضاً عضو في تنظيم بامكانه أن يسبب لبلاده ومواطنيه أكبر قدر من الضرر. اما بفشله في السمو إلى مستوى الدستور المهني، الأمر الذي يعني عدم تأديته بالشكل المتوقع، أو باتخاذه خطوات فعلية لتدمير مؤسساتها أو تهديدها. وهكذا تتمكن المهنة العسكرية من خرق الثقة بها وتصبح عدواً للصالح العام.

الولاء للوطن:

من السهل ادراك مفهوم الوطنية والولاء للوطن. فكل طفل في المدرسة من المحتمل أن يذكر انه يعرف ما يعنيه ذلك المفهوم، وحين يقسم الضابط «سأدعم دستور الولايات المتحدة وأدافع عنه ضد كافة الأعداء الخارجيين والداخليين؛ وسأحمل ايماناً وولاءً صادقين لنفس

الدستور المذكور آنفاً»، دستور الولايات المتحدة، القسم ١٦، العام ١٩٥٨). فهو يوطد ولاءه الرئيسي بوضوح. ومع ذلك تنشأ أحياناً مسائل الولاء المنقسم. ففي المجرى الطبيعي للأحداث، تميل مظاهر الولاء إلى الظهور بأقوى الأشكال في مستوى الجماعة الصغيرة. وينتمي كل فرد إلى عدة جماعات أو تنظيمات، بعضها ذات روابط ولاء قوية. وقد سببت الحرب الأهلية مشكلة محددة للضباط النظاميين في الجنوب، هي مشكلة مظاهر الولاء المنقسم. إذ وجد الكثير من هؤلاء، بمن فيهم روبرت ي. لي ان ولاءهم لولايتهم أو منطقتهم أقوى مما للحكومة الفدرالية والدستور الذي كانوا قد اقسموا على الدفاع عنه. فحلوا مشكلتهم من خلال الاستقلال. ومع ذلك اعتبرهم الكثير من الناس في ذلك الوقت خونة، في حين اعتبرهم آخرون أبطالاً وأشخاصاً شرفاء.

ربما تظهر مشاكل الولاء المنقسم في هذه الأيام بأشكال مختلفة. فالاضطرابات الداخلية التي تتخذ طابعاً اقليمياً، من الممكن أن تثير من جديد مسألة الولاء للولاية باعتباره أهم من الولاء للوطن. ويجد الضباط المعنيون في الدوائر الدولية ان تعارض الولاء الذي تولده المصالح الوطنية والدولية ربما يكون مزعجاً. ومن مصلحتنا الوطنية أن يعين الضباط في مثل هذه الدوائر. وعلى أية حال، فان عليهم أن يسألوا أنفسهم بصورة متكررة، ما إذا كان ولاؤهم السامي إلى حد بعيد هو لوطنهم، أو للدائرة الدولية التي يعينون فيها. وهذه مشكلة معقدة لها سوابق قليلة، ولم تجد اتفاقات عامة بشأنها، وقد طرح لويس ب. سون، استاذ القانون الدولي في جامعة هارفارد، رأيه القائل بأن: «الضابط الذي يصبح موظفاً دائماً في الأمم المتحدة يدين بولاء أساسي لها، مفضلاً ذلك على الولاء لوطنه. وبالطبع ليس من المحتمل أن تنطبق هذه القاعدة على الفرق المقدمة بصورة مؤقتة للأمم المتحدة للقيام بمهمات قصيرة الأمد».
(مقتبسة من كتاب «ريس» العام ١٩٦٤، ص ٣٧)

باستطاعة الضابط عادة حين يواجه تعارضاً في المصلحة بين السلطة الدولية وولائه للوطن، أن يطلب التعليمات اللازمة. وعلى أية حال، فان هذا لا يحل المشكلة دائماً. وحين تصبح الدوائر الدولية وتنظيمات القيادة الدولية أكثر تعدداً، يمكن توقع أن يصبح هذا المجال للمظاهر المتضاربة للولاء أكثر بروزاً.

مع ذلك، من الممكن أن توجد المظاهر المتضاربة للولاء في مجال آخر، كما هو بين الدستور وأحد برامج دائرة محددة. وقد حدثت هذه المشكلة بصورة نادرة في هذه البلاد، برغم أنها حدثت فعلاً في المانيا النازية، حيث فرض هتلر على جيشه أن يقسم يمين الولاء له بدلاً من الولاء للوطن أو للدستور. وكما رأينا، فان الدستور العسكري يفرض الولاء لحكومة المرء المؤلفة بالشكل الملائم، في حين يفرض يمين الوظيفة أن يؤيد الضباط الدستور، ويدافعوا عنه، ويؤيدوا قوانين البلاد ضمنياً، ويدافعوا عنها. ولوحدث أن رئيساً للسلطة التنفيذية في المستقبل وجه

تعليمات للجيش تخرق القانون أو الدستور، لأمكن أن ينشأ مأزق أدبي. وفي مثل هذه الحالة، من المنتظر أن تكون مسؤولية المحاكم توطيد شرعية النظام القائم. ولحين صدور القرار، من المنتظر أن يبقى القائد ملزماً باطاعة أوامر رئيسه، ما لم تخرق بوضوح الدستور أو القانون السائد.

العلاقة المدنية العسكرية:

بناء على مساندة الدستور وعملياته، يتعين على المحترف العسكري الآن أن يرسم علاقاته مع الدوائر المدنية للحكومة. وقد قدم جورج واشنطن المثال الذي يحتذى، والنموذج للتعامل مع الفرع التشريعي للحكومة. وبصورة مماثلة، حرص القادة العسكريون اللاحقون على ابداء تأييدهم المخلص للوزراء المدنيين، الذين يمثلون الادارة الحكومية في توفير التوجيه للسياسة العسكرية. فمبدأ الاشراف المدني على المؤسسة العسكرية مرسَّخ بصورة وطيدة لدرجة لا تحتمل الشك.

إن تسلم البراءة بالرتبة العسكرية أو التفويض للقيام بمهمة معينة لا يعني أن القائد لم يعد لديه وجهة نظر سياسية. فالدستور المهني يقضي بأن القائد في وظيفته الرسمية، أو في الحقيقة في أي دور يمكن أن يؤثر في وظيفته الرسمية، يتعين عليه أن يبقى محايداً بصورة تامة، فيما يتعلق بالأحزاب والمسائل السياسية. وبصفة خاصة، يتعين عليه أن يصوت وفقاً لمعتقداته ورغباته. وبصفة عامة، يتمتع بالتزام أدبي نحو الأشخاص الذين يقودهم، بعدم التأثير فيهم أو حملهم على تغيير آرائهم، قولاً أو فعلاً، لتأييد حزب أو آخر. والسلطة والعقوبات المتاحة للقادة العسكريين في سلسلة القيادة، شديدة لدرجة أنها لا يجوز استخدامها في التأثير على الولاء السياسي لمرؤوسيهم. أضف إلى ذلك، ان كل قائد عسكري بامكانه أن يتوقع الخدمة تحت اشراف عدد من الحكومات المختلفة المؤلفة من أعضاء الأحزاب المختلفة، وطالما بقي في الخدمة العسكرية، يتعين عليه أن يكون مخلصاً لإحدى الحكومات كما لغيرها. وتتوقف إلى حد بعيد الثقة، التي يكنها أعضاء الحكومة للتنظيم العسكري على حياده السياسي.

في الوقت الذي يتوجب على القائد العسكري المحترف ان يكون محايداً تجاه الأحزاب والمسائل السياسية، وان يكون متجاوباً وبصورة تامة مع التوجيه السياسي للسلطة المدنية، فانه لا يعفى من الحصول على المعرفة التامة بمبادىء حكومتنا وادارتها، وكذلك المعرفة التامة بالمسائل العامة المتداولة ذات العلاقة. وإذا كان من المتعين أن يؤيد الدستور بذكاء، فيجب عليه أن يعرف فقط بشيء من التفصيل كيفية عمل نظام حكمنا. وثانياً، فان النضال الايديولوجي على مدى نصف القرن الماضي جعل تعليم كافة الأفراد العسكريين الزامياً، فيما يتعلق بنظام حكمنا والمسائل التي تواجهه. وكما أدى رد فعل سجنائنا في الحرب في كوريا إلى اظهاره، كان رجالنا في أحيان أكثر مما ينبغي، مستعدين بصورة غير ملائمة للدفاع عن انفسهم أمام دعاية آسريهم

وحيلهم النفسية. ويتميز القائد بالالتزام الأدبي، ليس فقط لاعداد نفسه لفهم نظامنا الدستوري وتأييده، بل وأيضاً لتدريب جماعته واعدادهم لفعل ذلك.

تأييد السياسة:

التنظيم العسكري هو جزء من الفرع التنفيذي في الحكومة. وبوصفه كذلك يطلب منه أن ينفذ السياسة العامة، كما يحددها رئيس الجمهورية وممثلو سياسته في وزارة الدفاع. ومن حين لآخر، ربما تكون بعض هذه السياسات غير مألوفة بين بعض أعضاء القوات العسكرية أو كافتهم. وسواء مال القائد بصفته المستقلة إلى السياسة أو آمن بها، فذلك غير مهم. فطالما اتضح أنها ليست مخالفة للقانون أو الأخلاق، فهو ملزم بموجب الدستور المهني وقسمه الوطني، بتنفيذ تلك السياسة بأقصى ما لديه من مقدرة، وتأييدها بصدق أمام مرؤوسيه. وبوصفه خادم الأمة، يتعين عليه أن ينفذ أوامر الأمة، سواء أحب أوامر الأمة أم لم يحبها. وحيث إن القائد العسكري يصف نفسه بأنه ليس مجرد فرد مستقل بل موظفاً في الحكومة، فلا يحق له أن يعارض أو يحتج علناً على السياسات أو البرامج الوطنية الثابتة.

مجالات الصعوبة المحتملة الحدوث

ذكر البحث السابق للعناصر المختلفة من الدستور الخلقي المهني عدداً من مجالات المشاكل. وتبحث أدناه، بصورة أكمل، بعض المشاكل المحددة ذات الطبيعة الخلقية، التي يتعين على القائد أن يواجهها بصورة متكررة في مجرى حياته العسكرية.

الأمانة:

تقديم التقارير: يعتبر العرض الكامل والدقيق لكافة الحقائق في التقارير الادارية أو العملياتية، أساسياً في التنظيم العسكري. فالتقارير تشكل الأساس بالنسبة للأعمال الادارية الفردية، والحصول على الأفراد والمعدات، وصياغة السياسة العامة، واعداد الخطط المتعلقة بالعمليات الحربية. وتقدم تقارير، من مجموعة متنوعة من الوحدات، تضم معلومات حول حالة الأفراد أو حالة المعدات، أو مكان العدو أو أعماله، أو حول ما حدث أثناء عمل أو حادث محدد. ثم تدمج هذه المعلومات، وتحلل، وتجعل أساساً لقرارات ذات مستوى عال، تستلزم ملايين الدولارات، وبصورة متكررة، آلاف الأنفس. وفي بعض الأحيان، ربما يؤدي وضع تقرير دقيق في مستوى منخفض إلى القاء ضوء غير مرغوب فيه على قائد الوحدة المنخفضة، أو الايحاء بالاهمال، أو التقصير في انجاز المهمة المتوقعة منها. وفي كثير من الأحيان، يتطلب تقديم تقرير حول الحقائق، التي قد يدل بالتالي على الكفاءة الضعيفة من قبل واضع التقرير، شجاعة كبيرة. وكذلك، يتطلب تقديم تقرير إلى قائد ذي رتبة عالية حول حقائق لا يريد سماعها، حتى لو كانت صحيحة، شجاعة فائقة. ومع ذلك، فان هذه المسائل تعتبر خطيرة، لدرجة أنه

يتوجب أن لا يكون هناك أي مواربة، أو مماحكة، أو تملص في اعداد التقارير الشفهية أو الكتابية. وكل تقرير غير دقيق أو غير صحيح يضعف التنظيم العسكري، ويضر فعاليته، ويجعل النظام أكثر تعرضاً لتحريفات أو أخطاء لاحقة، وحتى أشد.

التوصيات والقرارات: إن الحاجة لوضع أفضل التوصيات والقرارات، من الممكن أن تتحدى الشجاعة الأدبية للقائد. فالقائد العسكري، ابتداء من العريف حتى اللواء General، يتعين عليه أن يقدم التوصيات لرؤسائه حول أعمال أو سياسات مقترحة. ومن المحتم نشوء قضايا خلقية. فالقائد يواجه مشكلة وزن كافة الاعتبارات. وأحياناً ربما لا تكون التوصية الفضلى هي التوصية اللبقة إلى أبعد الحدود. فالتوصية المتعلقة بالسياسة العملية والسليمة ربما تكون غير مقبولة بصفة عامة، أو مخالفة للشيء المفضل المحدد لدى القائد. وبين حين وآخر، يواجه القائد ضرورة تأييد ما يعتقد بأنه صحيح، حتى لو بدا بأنه من المحتم أن يخسر قرار رؤوسائه، وربما احترامهم، بفعل ذلك. وتصبح المشاكل من هذا النمط على الدوام أكثر خطورة، كلما ازدادت رتبة القائد ومسؤوليته. وثمة ضغط شديد على الفرد في هذا المجال، ويتوقف الكثير على قراره. وعلى المدى الطويل، يتوقف ازدهار المؤسسة العسكرية على وضع كل ضابط لتوصياته، بناء على تجربته الخاصة ومعرفته المهنية. وبعد أن يزن بدقة الحجج المؤيدة والحجج المعارضة، يتعين عليه أن يرفع آراءه بصورة موضوعية إلى رؤسائه، بصرف النظر عن شعوره حول ما يمكن أن تكون عليه آراء الآخرين. فاذا حكم ضده، فعليه أن يؤيد القرار المتخذ. وحتى يتم اتخاذ قرار من هذا القبيل، فعليه أن يؤيد آراءه الخاصة بنفس القوة التي تستطيع ميزات مركزه الخاص ان توحي بها.

مع ذلك، من المحتمل أن يكون قرار الرئيس غير مقبول بصورة عامة. وفي هذه المناسبات، يتعين على القائد أن يتجنب الطريق السهل بتحويل المسؤولية عن التعليمات العسكرية إلى سلطة أعلى. فالدستور يقضي بأنه من المتوجب عليه أن يصدر التعليمات ويطبقها، كما لو كانت تعليماته الخاصة. ويقوم هذا المطلب على نحو سليم على أساس الحاجة العملية. فاذا رأى الأفراد قائدهم متحمساً في تأييده للتعليمات، فمن المرجح أن تكون استجابتهم الخاصة أكثر ايجابية بكثير.

بين حين وآخر، يتعين على القائد أن يتخذ بناء على سلطته الخاصة، إجراء غير مقبول بصورة عامة. وبصورة متكررة، يواجه القادة من كل المستويات ضرورة اتخاذ قرار غير مقبول لدى بعض او كافة مرؤوسيهم. وهنا يتعين عليه من جديد أن يتحلى بالشجاعة الأدبية لاتخاذ القرار الصحيح، برغم حقيقة انه بفعل ذلك، ربما يتعرض للكره المؤقت أو حتى الدائم لمرؤوسيه.

تجنب اللوم: يجد القائد بصورة متكررة ان قراراً ما أو عملاً ما اتخذه في الماضي، يثبت في

النهاية أنه قرار سيىء أو عمل سيىء، وذلك في كثير من الأحيان لأسباب لم يكن يتوقعها. وفي مثل هذه الحالات، تتمثل الغريزة الطبيعية في حماية مركز المرء أو سمعته بالبحث عن عذر ما أو طريقة ما لنقل اللوم إلى شخص آخر. وفي الحقيقة، فان هذا الشكل من حماية الذات لدى بعض الأفراد، يكون شبه تلقائي. ولأسباب واضحة إلى حد ما، يتوقع الدستور العسكري أن يتحمل القائد المسؤولية الكاملة عن أعماله وقداراته، حتى لو أثبت في النهاية أنها خاطئة، أو ان لها نتائج غير مرغوب فيها. وبصورة مماثلة، من المتوقع أن يتحمل القائد المسؤولية عن فشل فرد أو وحدة تحت قيادته، برغم أنه هو نفسه لم يكن متورطاً بشكل مباشر في العمل ذاته. وسرعان ما يفقد القائد، الذي يحول اللوم أو النقد إلى أشخاص آخرين بسبب أعمال هو مسؤول عنها، احترام مروؤسيه وفعاليته كقائد.

الوسيلة:

الأوامر غير القانونية وغير الخلقية: عادة، يحمي التمسك بآداب المهنة من جانب كافة الضباط، المرؤوسين في سلسلة القيادة، من مواجهة الأوامر غير القانونية أو غير الخلقية. وتميل مشاكل من هذا النوع إلى الحدوث بصفة مبدئية في المستويات العليا من القيادة، حيث المسائل أكثر غموضاً وتفسير القانون المطبق والسياسة المطبقة أكثر تعرضاً للشك. وفي مناسبات نادرة، من المحتمل أن يتسلم القائد تعليمات يعلم أنها في الحقيقة غير قانونية. وربما تحدث مثل هذه المناسبة نتيجة للجهل أو عدم المبالاة أو سوء تفسير القانون في مركز القيادة العليا، ويعتبر القانون والدستور الخلقي القائد مسؤولاً عن أعماله، كالرئيس الذي أصدر له الأوامر. اذن، فالقائد لا يتعين عليه أن ينفذ الأمر غير القانوني. وإذا فعل ذلك يصبح مسؤولاً بصفة شخصية عن مخالفة القانون.

إن الأوامر التي تؤدي إلى مخالفة الأخلاق العامة أو الدولية، من الممكن أن تثير مسائل أصعب، نظراً لأن هذه القواعد الخلقية ليست محددة بصورة واضحة، وتبدو أحياناً خاضعة لتغير كبير. فالمحكمة العسكرية الدولية في نورمبيرغ حاكمت النازيين المتهمين، على جرائم الحرب التي اقترفوها، بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. واتخذت موقفاً يتمثل بوجود اخلاق دولية معترف بها وإمكانية ايجاد شخص مذنب بانتهاكها، برغم اتباعه أوامر السلطة الشرعية. ومنذ ذلك الوقت، توسع هذا المفهوم بجهود الأمم المتحدة، بغية جمع هذه المقاييس الأخلاقية الدولية، وتنسيقها في ميثاق، كما حدث بالنسبة لحقوق الانسان. ويثير التوسع السريع في شبكات الأسلحة، وخصوصاً تلك المتعلقة بالتدمير الواسع النطاق، وظهور الحرب الثورية والتمرد المضاد، مشاكل تدور حول مسألة ما إذا كانت الغاية تبرر الوسيلة. وفي مواجهة عدو يستخدم التعذيب والارهاب والابتزاز والتخريب، ثمة ميل طبيعي لمواجهة اطلاق النار باطلاق النار، واستخدام أساليب مماثلة لهزيمته. ومن السهل جداً وبكل ما في الكلمة من معنى، أن تبرر

الموقف بابلاغ أنفسنا أن الغاية أو الهدف حسن. ومن ثم، من الممكن أن يعذر المرء لاستخدامه وسيلة غير خلقية في تحقيقها. وعلى أية حال، فان الحصول على فائدة قصيرة المدى، يجب أن لا يسمح له بان يعرض الهدف البعيد المدى للخطر. فربما يعني كسب معركة الخسارة النهائية للسلم. وللاسف، ففي كثير من الحالات تنتهي الاساءة الخلقية، التي يثيرها السلوك غير الخلقي، بالقاء الظل على ـ أو ابطال ـ أي خبر ربما ينشأ عن الحصول على الهدف. وبعبارة أخرى، فان الأهداف المطلوبة لا يمكن فصلها عن الوسائل المستخدمة. فالغايات لا تبرر الوسائل. ويجب أن يبقى كل عمل مستقلاً بذاته، بصرف النظر عن إمكانية كون النتيجة النهائية حسنة. ويعتبر كل قائد يصدر امراً أو ينفذ أمراً صادراً عن الرئيس، مسؤولاً عن اخلاقيته وقانونيته، ويجب أن يوجه نفسه تبعاً لذلك. وإذا كان الاجراء ذو العلاقة غير قانوني أو غير أدبي، أو غير خلقي، فسوف يبقى بذلك الشكل حتى لو أن النتيجة المطلوبة ربما بدت كسباً أكيداً للجميع. فسنوات التجربة، التي لا تعد، تظهر ان السلوك الخلقي يعطي أفضل النتائج على المدى الطويل، (هازليت، العام ١٩٦٤، ص ٣٥٤).

الأخلاق المرتبطة بالمواقف: ثمة ميل متزايد في هذه الأيام، وخصوصاً من جانب الشباب، للتقليل من أهمية القواعد الخلقية، ومحاولة تقييم الصواب والخطأ بناء على الموقف ويدعي المدافعون عن ما يسمى بالأخلاق المرتبطة بالمواقف، ان عدم مرونة القواعد الخلقية القائمة يجعلها غير قابلة للتطبيق، وغير ملائمة في كثير من الحالات. ويتميز هذا الأسلوب في معالجة المواقف، بنقائص مهمة عند تطبيقه على الأخلاق العسكرية. فالقواعد الخلقية للمهنة تخلق توقعاً بان أعضاء المهنة سوف يسلكون بطريقة محددة. وثانياً تتميز الأعمال الخلقية للفرد العسكري بمضامين واسعة الانتشار. والفرد الذي يقوم بعمل معين لا يعرف أبداً إلى أي حد تتسع هذه المضامين، أو ما عدد الأشخاص المتأثرين بها، أو ما يمكن أن تكون عليه النتائج النهائية. وفي حين تنطبق هذه الاعتبارات على أي دستور خلقي، فهي بصفة خاصة مهمة بالنسبة للمهنة العسكرية ذات المسؤوليات الشاملة.

الادارة المالية: إن القائد العسكري المكلف بتحمل مسؤوليات الادارة المالية، ربما لا يشعر أن الدستور الخلقي يتفق في الواقع مع عالم الأعمال في هذه الأيام. وبين حين وآخر، يتعرض للإغراء بالتخلي عن هذا الدستور أو تعديله من أجل مصلحته مؤقتاً. وكان مجال الادارة المالية، على الدوام، مشحوناً بالضغوط والاغراءات الشديدة. وحيث تستلزم مبالغ مالية كبيرة أو تحشد مصالح تجارية لأداء عمل ما، فثمة إمكانية للتعارض بين الدستورين الخلقي والادبي لعالم الأعمال ودستوري المهنة العسكرية. ويتعرض مدراء النوادي، والضباط المسؤولون عن الأحوال المختلفة غير المخصصة لغرض ما، وضباط التدبير، لهذه الضغوط والمشاكل. ففي كثير من الأحيان وبكل ما في الكلمة من معنى، يجد الضابط غير المرتاب نفسه في موقف من يقع في فخ حين تسلم الهبات من أشخاص يتعامل معهم تجارياً، قبل أن يدرك انه يتوقعون تمام التوقع شيئاً

بالمقابل. وما هو بالنسبة لهم نفقة تجارية شرعية لترويج بيع منتوجهم، ربما يكون بالنسبة للضابط شكلاً خفياً للرشوة يضعف موقفه الخلقي من عدم التحيز والموضوعية في الوظيفة. ولهذا السبب فان الدستور الخلقي، الذي يعززه القانون والنظام، يحمي الضابط، باذ يفرض عليه أن لا يضع نفسه في موقف من يقبل الهبات الشخصية من اولئك الذين يتعامل معهم تجارياً، أو في موقف من يسمح لمصالحه الشخصية أن تتأثر، أو يبدو أنها تتأثر بهذه الصفقات. وبصورة متكررة، ربما يكون المظهر المجرد للتورط الشخصي مضراً لموقفه كالتورط الحقيقي.

الاهتمام بالاملاك: ان مقتضيات الساعة، سواء في القتال أو في الموقع العسكري، تفرض كثيراً من الضغوط والاغراءات على أولئك، الذين يتولون مسؤوليتي ادارة المؤن والتجهيز. ومن السهل على القائد أن يهمل ادارة التجهيز تحت ضغط إحدى الأزمات. وبرغم أن المشكلة الأساسية للقائد هي التأثير في الأفراد والتجهيز، إلا أنه كذلك يلعب دوراً ايجابياً في ادارة الأملاك واستخدامها. وتنشأ حتى قضايا خلقية عن ادارة التجهيز. ويتولى القائد المحترف، كالحارس اثناء قيامه بالحراسة، مسؤولية موقعه العسكري، وكافة أملاك الدولة الواقعة على مرمى بصره. وفي كثير من الحالات، يكلف في الحقيقة بتحمل المسؤولية الشخصية عنها. وثمة كثير من الأنظمة والاجراءات مفروضة للعناية بأملاك الدولة، وحراستها، وتدبير شؤونها، والتصرف بها. وتحدد هذه القواعد بغية توفير الاستخدام الفعال إلى أبعد الحدود للاملاك، وللتمكين من توفيرها بسهولة عند الحاجة، والتخلص منها عندما لا يكون لها لزوم.

في بعض الأحيان، يغري الالحاح بالحصول على النتائج في تفتيش أو مبارة، أو بتحسين رفاهية إحدى الوحدات أو فعاليتها، الأفراد العسكريين بمخالفة الاجراءات المفروضة في الحصول على المعدات أو التخلص منها. واستعارة أملاك وحدة أخرى ومصادرتها، أو إخفاء المعدات الزائدة، بغية تقديم صورة لوضع المعدات تختلف عن حقيقة الحال، هما مثالان نموذجيان للمخالفة. ومثل هذه الأعمال هي أكثر من مجرد مخالفة للاجراءات؛ ولا يمكن الدفاع عنها من الناحية الخلقية. فأولاً هي عبارة عن خداع شائن لكونها تؤدي إلى تقديم صورة عن الادارة والاستعداد الرفيعين، مخالفة في الواقع لحقيقة الأمر. وثانياً تؤدي مثل هذه الأعمال إلى تعزيز غير منصف لسمعة إحدى الوحدات أو فعاليتها على حساب أخرى. وثالثاً هي بديل ضعيف وغير ملائم لعمل التجهيز الملائم، الذي من المحتم في نهاية الأمر ان يجعل شخصاً آخر يدفع ثمن الاجراءات الادارية السيئة للوحدة، التي نحن بصددها.

ثمة مجال آخر للمشاكل في هذا الميدان، هو تحويل املاك الدولة للاستعمال الخاص والشخصي. فكافة أملاك الدولة من عربات أو أدوات أو أسلحة أو فراش، تم الحصول عليها لأغراض محددة، ويتوقع أن تستعمل لأجلها. ويتعرض بعض القادة للإغراء باستعمال هذه المعدات لمصلحتهم الشخصية الخاصة. وينبغي مقاومة هذا الاغراء، ويؤدي الاستسلام له في

حالة من الحالات الى تسهيل المخالفات في المستقبل، وافساد أمانة القائد أو سمعته.

هناك مواقف أخرى كثيرة، تنشأ فيها قضايا خلقية أو أدبية في تسيير العمل اليومي للقيادة في الخدمة العسكرية. وفي كل حالة، من المحتم أن يقوي التمسك بالدستور الخلقي، برغم أن ذلك أكثر صعوبة، مركز القائد ويعزز سمعته. ومن الممكن أن تقضي مخالفة الدستور الخلقي المهني والخضوع للاغراء، على سمعته، وتضعف شجاعته الأدبية، وفي النهاية تقضي على قيمته كقائد.

خلاصة

تعكس قيادة المؤسسة الأسس الخلقية التي تبنى عليها المؤسسة. والمؤسسات العسكرية الأمريكية مبنية في الأساس على المفاهيم الخلقية للمجتمع الغربي وأخلاقه اليهودية المسيحية، بالاضافة إلى القواعد الديموقراطية الحديثة، كما يعبر عنها الدستور الامريكي: وعلى هذا الأساس، فان الدستور الخلقي المهني للقوات المسلحة، بالنظر إلى مسؤولية المهنة وطبيعتها الحاسمة، يؤكد مظاهر معينة، ويتطلب مقاييس أعلى من تلك التي يتطلبها المجتمع العام. فبالاضافة إلى الوصايا الخلقية التي يتوجب على كل فرد أن يتبعها، فان الشخص، الذي يقبل بمنصب القيادة في القوات المسلحة، مقيد بدستوري مهنته الخلقيين الرسمي وغير الرسمي. ويملي عليه يمينه عند تولي الوظيفة والمهمة، الوفاء بمقاييس خلقية معينة في سلوكه. وتفرض هذه المقاييس قيوداً على سلوك القائد. فبتوليه مسؤولية القائد، يتولى القائد العسكري المسؤولية الخلقية عن الوسائل المستعملة والأهداف المطلوبة. وفي هذا المضمار، يتعين عليه ان يواجه مشاكل خلقية كثيرة تتعلق بهذه الوسائل والأهداف. وبقبول الآداب العسكرية المهنية على أنها آدابه الخاصة، لا يجد القائد فقط أن من الأسهل عليه أن يتغلب على المشاكل الخلقية، بل ويدعم أيضاً هذه المقاييس المهنية وينال الدعم منها. وإذا كان من المتعين على المهنة العسكرية في الولايات المتحدة أن تحتفظ بفعاليتها وبالثقة العامة التي حازت عليها بفخر كبير، فان كل عضو ينبغي له أن يواصل تقدير هذه المقاييس تقديراً عالياً.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Hackett, Lt. Gen. Sir John Winthrop (Br.), *The Profession of Arms*. London: Times Publishing Company, 1963.

Janowitz, Morris, *The Professional Soldier*. Glencoe, Illinois: The Free Press, 1960.

Marshall, Gen. S. L. A., *The Officer as a Leader*. Harrisburg, Pa.: Stackpole Company, 1966.

Roskill, Capt. S. W. (RN), *The Art of Leadership*. Hamden, Conn.: Archon Books, 1965.

الفصل الرابع

اختيار القائد وتطويره*

إن المؤهل الأساسي للقائد الكفؤ هو المقدرة على التعرف على القادة من مرؤوسيه، واختيارهم، وتطويرهم. وفي كثير من الأحيان، تنشأ المسألة التالية: أيهما أهم في انتاج القادة الفعالين ـ عملية الاختيار أو عملية التطوير. وفي الحقيقة، فان كلا النشاطين موجهان نحو العديد من الأهداف نفسها، ونظراً لعدم شموليتهما بصورة متبادلة، فان أسلوب المعالجة العملي لدرجة أكبر، ربما يكون هو التفكير من زاوية العلاقة بينهما. ففي إحدى النهايتين، إذا كان كافة الأشخاص قابلين للتغيير بصورة تامة من خلال برامج التدريب والتطوير، فان معرفة المتغيرات الشخصية تكون غير ضرورية. إذ بالامكان تدريب كل فرد على العمل بالأسلوب الذي يرغب فيه. وفي النهاية الأخرى، إذا كان كافة الأشخاص غير قابلين للتغير من خلال التدريب والتطوير، فان الاختيار وفقاً للمتغيرات الشخصية يشكل الطريقة الوحيدة لضمان القيادة الكفؤ وكلا النهايتين غير صحيحتين. فالاختيار والتطوير ضروريان لانتاج القادة الفعالين.. وتصلح عملية الاختيار لاستبعاد اولئك الذين لا يفون بأدنى المقاييس. وهي تتنبأ بالمقدرة القيادية الممكّنة. ويتمم تطوير القائد عملية الاختيار لتحقيق هذه الامكانية..

اختيار القائد

إن إحدى مهمات القائد العسكري البالغة التحدي، هي اختيار القادة من المرؤوسين وتوجيه تطويرهم. وفي الفصل السابق، جرى بحث بعض المعضلات الخلقية التي تواجه القائد

العسكري. ويتمثل أحد المجالات، التي يجب على القائد أن يظهر فيها، بصورة متكررة، شجاعة أدبية في اتخاذ القرارات الصعبة، في اختيار القادة من المرؤوسين. وهو أيضا مجال يستطيع فيه أن يؤثر تأثيراً كبيراً في فعالية التنظيم. وبرغم أن القائد لا يتمتع عادة بامتياز اختيار الافراد المخصصين لوحدته أو رفضهم، إلا انه يمنح مجالاً واسعاً في تعيين واجبات الأفراد داخل نطاق وحدته. ويمثل التعيين الفعال للمرؤوسين في داخل التنظيم، واختيار المرؤوسين للمهمات القيادية، المقدرة التي تميز القائد المميِّز. إن كل قائد مسؤول عن اختيار مرؤوسيه. وعلى قائد الفصيلة ان يقدم توصية بالأفراد الذين يستحقون الترقية. وهو يساعد في تحديد من يجب عليه تولي منصب القيادة أو يقوم بمهمة في داخل وحدته، أو من هي أفضل نخبة لحضور مدارس ضباط الصف أو المدارس الاختصاصية. وفي إجراء مثل هذه الاختيارات، يختار عادة، في الواقع، أولئك الأشخاص الذين أبدوا امكانية قيادية، أو اظهروا مقدرة قيادية. وفي المستوى الأعلى التالي، يقرر قائد السرية أو المدفعية أياً من نوابه المعينين سيقودون الفصائل، ويخدمون في وظائف أخرى على مستوى الوحدات، كضباط مسؤولين عن تزويد الجنود بالطعام، أو كضباط تجهيز.

لإجراء أفضل اختيار، يجب أن يستخدم القائد شيئاً أفضل من الاجراءات الجغرافية. فهو في حاجة لاجراء تحليل منظم لكل فرد مؤهل للانتخاب. والمتغيرات التي تميز القادة فعالة، وتتغير باستمرار في أهميتها النسبية. وكما تبين في الفصل الأول، فان أسلوب معالجة الميزات يقصر كوسيلة للتعرف على القادة. فحتى مظهر القائد لا ينفع في هذا المجال. وبرغم امكانية ظهور اتفاق عام فيما ينبغي أن يكون عليه مظهر القائد، إلا أنه لا توجد علاقة في الحقيقة بين الميزات الوجهية المتفق عليها، وتلك الميزات الوجهية، التي يتحلى بها القادة الحقيقيون. (ماسون، العام ١٩٥٧).

كذلك، تم الحصول على نتائج متعارضة من اختبارات أعدت في الظاهر لفرز «الشخصية القيادية». وفي الحقيقة، فان عدداً وافراً يتفق مع وليم هـ. وايت، الابن، في ان اختبارات الشخصية ربما تستبعد في الحقيقة الموهبة التنفيذية الجديدة من الاعتبار (وايت، العام ١٩٥٦). وفي الحالة الحاضرة من فن الاختبار، يبدو ان الاختبارات أكثر فعالية في تحديد غير المؤهلين لعمل معين، مما في التعرف على اولئك الأفراد المؤهلين لدرجة كبيرة. والمشكلة المثيرة للاهتمام هي في التحديد المسبق للمتغيرات الشخصية، التي تسهم اساساً في نجاحه كقائد. وبالقدرة على تمييز المتغيرات في الآخرين، يحسن القائد فعالية انتخاب مرؤوسيه.

تتعلق متغيرات مقياس القادة الفعالين إلى أبعد الحدود بالجماعة التي تجري قيادتها. وكذلك، فان متطلبات الموقف الذي يتعين عليه أن يعمل فيه كقائد، تحدد لدرجة كبيرة المطلوب من الصفات والميزات والمهارات. وعلى أية حال، فهناك متغيرات معينة يبدو أنها تشكل تلك

الميزة غير المحددة عملياً، والتي يتمتع بها القادة. وتتيح هذه الميزة الفرصة لبعض القادة أن يتولوا بصورة ثابتة دور القائد في كل جماعة وموقف تقريباً.

المتغيرات في القيادة:

يستنتج رالف م. ستوغدل في تلخيصه لمسح شامل لما كتب حول موضوع القيادة، ان هناك ستة عوامل ترتبط بالقيادة (ستوغدل، العام ١٩٤٨). وهي المقـدرة، والانجاز، والمسؤولية، والمشاركة، والرتبة، والموقف. وتبرز هذه بوصفها العوامل الأساسية الدالة على المقدرة القيادية، وإذا أخذت معاً، يمكن اعتبارها تشكل الابعاد المميزة للقائد.

تشمل المقدرة القدرة الوحيدة، التي ترتبط ارتباطاً متبادلاً بصورة ثابتة بالقيادة ـ القدرة العقلية. وتعتبر اختبارات الذكاء إحدى أكثر الوسائل المعتمد عليها لاختيار القائد. وعلى أية حال، فان بعض الدراسات تدل على أن القائد الفعال إلى أبعد الحدود يفوق في ذكائه بصورة طفيفة فقط الجماعة التي يقودها. وبعبارة أخرى، يبدو أن هناك إمكانية في أن القائد قد يكون ذكياً أكثر مما ينبغي بالنسبة للجماعة التي يقودها. وربما يتمثل أحد التفسيرات لذلك، في ان الاختلافات في المصالح والأهداف ونماذج النشاط، تعمل بصورة حواجز أمام المشاركة،المشتركة من جانب القائد وجماعته. وكقاعدة عامة، فان المستوى الفكري والقابلية لدى القائد المنبثق، يفوقان قليلاً معدل الجماعة التي يقودها. ويتمثل أفضل الأدلة على هذه الصفة المتوافرة في القائد العسكري، في مجموعات النقاط المحرزة في المباراة الفنية العامة، ومجموعات النقاط المحرزة في اختبار المؤهلات في القوات المسلحة، والمسجلة. جميعاً في سجلات الأفراد الخاصة بكافة المجندين. وبالنسبة للضباط، فان هذه الصفة يمكن استنتاجها فقط من المنجزات الثقافية، ومن خلال الملاحظة. ويتم حساب حاصل ذكاء الفرد بصورة نادرة في القوات المسلحة، وحين يتم ذلك، لا تتوافر النتائج عادة. وكذلك، يتطلب عامل المقدرة تقييماً ذاتياً من جانب القائد ليقظة المرؤوس، وبراعته اللفظية وإبداعه، وقدرته على التمييز. وهذه أدلة مكشوفة على قدرة الفرد العقلية، وربما يثبت التقييم الملائم لهذه الصفات انه أصح من مجموعات العلامات المحرزة في الاختبارات أو من المستويات التعليمية. وإذا أمكن ذلك، فيجب التحقق من التقييمات الذاتية، بواسطة الحكم الفردي لمراقب آخر بغية زيادة صحتها.

الانجاز، عادة، هو أحد المتغيرات التي من الأسهل تقديرها، نظراً لأن انجازات الفرد في الماضي، هي في كثير من الأحيان أشياء مسجلة. ويجب أن تؤخذ بالاعتبار أشياء مثل المستوى التعليمي المحرز، وامتلاك المهارات الخاصة، والانجازات الرياضية عند تقييم منجزات الفرد. وهذه المعلومات متاحة للقائد في سجلات الأفراد التي تضم الأشخاص الذين يقيّمهم.

تنعكس المسؤولية التي يحددها الضابط أو يتولاها في نموذجه (٦٦)، الذي يبين تسلسل

الواجبات المسندة إليه. وتختلف على نحو نموذجي المسؤولية التي تخصص للقائد أو التي يتولاها، بين وظيفة وأخرى، تبعاً لأسلوب قائده المباشر في القيادة . ويستمد أفضل مقياس لاحساس الفرد المتطور بالمسؤولية من خلال المعرفة الوثيقة بفعاليته الحقيقية. والصفات التي يبدو أنها توفر أفضل قياس للمسؤولية هي: الجدارة بالثقة، وروح المبادرة، والمثابرة، والنضال، والثقة بالنفس، والرغبة في التفوق.

إن المشاركة هي متغير شخصي آخر يقاس بأفضل شكل، وبصورة ذاتية من خلال مرافقة الفرد ومعرفته. وبهذا الأسلوب فقط باستطاعة القائد أن يتوصل إلى تقييم حب المعاشرة، وقابلية التكيف، وروح التعاون وحس الفكاهة لدى المرؤوس.

ترتبط درجة المشاركة في التفاعل الاجتماعي بمدنية الفرد في التنظيم. وفي التنظيم العسكري يستلزم هذا المتغير اختيار الرتب النسبية للمرشحين للمناصب القيادية. ويعتبر القائد بصورة متكررة، عادةً، هذا المتغير العامل المسيطر. ومن الأرجح انه العامل الاسهل للقياس بصورة دقيقة، ويتميز بميزة اضافية لكونه مفهوماً بشكل واضح من قبل كافة المرشحين. والرتبة التي يبلغها الفرد هي عامل موضوعي، وفي التسلسل العسكري تعين الرتبة النسبية بوضوح بين الأفراد.

يبين ستوغدل الموقف بوصفه المتغير السادس الذي يؤثر في القيادة. ويطرح ميزات الجماعة التي تقاد بوصفها جزءاً من الموقف. ويجب أن يؤخذ بالاعتبار مستوى الاتباع العقلي، ورتبهم، ومهاراتهم، وحاجاتهم، ومصالحهم. وبالاضافة إلى ذلك يجب أن تؤخذ بالاعتبار الأهداف التي ينبغي تحقيقها. وأهمية هذا العامل هي أن القائد يجب عليه أن يقدر أي قائد مرؤوس، هو الأنسب للقيام بواجب قيادي خاص يستلزم جماعة معينة من الأشخاص، الذين يحاولون انجاز مهمة معينة.

عملية الاختيار:

إن من النادر فقط، هذا إذا حصل في أي وقت من الأوقات، أن ينال قائد فرصة جمع كافة المعلومات المؤيدة التي يحتاج إليها، ثم يختار بصورة نزيهة أفضل قائد مؤهل. وبادراك هذا التحديد، تزداد أهمية الحصول على أفضل النتائج بتنظيم عملية الاختيار. وبعد تحديد المقاييس، يتمثل العمل التالي في تعيين الأهمية النسبية لكل متغير. وتتوقف هذه الأهمية على المهمة التي ينبغي تنفيذها، وميزات الجماعة المكلفة بانجازها. فمثلاً في اختيار رئيس لجزء من فصيلة لموقع نايك في مدينة نيويورك، ربما تشكل المقدرة والمسؤولية اعتبارين أكثر أهمية من المشاركة أو المرتبة، ولذلك، تعطى لهما أهمية أكبر.

بعد أن يقتنع القائد بالأهمية النسبية للمتغيرات الستة، يجب أن يضمن أن يأخذ بالاعتبار

مرشحين كافيين لشغل منصب القائد. والقصد من هذا العمل هو توفير التغيير الملائم في المتغيرات المتنبئة. ويجب أخذ ما يكفي من المرشحين بالاعتبار، للسماح بوجود مدى معقول بين أفضل وأسوأ مرشح مؤهل.

بعد ذلك، يجب أن يرتب القائد المرشحين، وفقاً لرتبهم وبناء على المتغيرات الستة. وأصبح أساس لهذا الترتيب المتوقف على الرتبة، هو المعرفة الشاملة بالمرشحين قيد البحث، بما فيها الكفاءة الوظيفية الفعلية. والخطوة النهائية هي التحقيق في الأمر لرؤية ما إذا كان التنبؤ بقدرة القائد المختار ترتبط بصورة متبادلة بالكفاءة الوظيفية الفعلية. فاذا أظهر التقييم أن القائد لا يحقق التوقعات، يجب عند ذاك اعادة النظر في ترتيب المتغيرات، وفق الرتب، بدلاً من اختيار ثاني أفضل مرشح مؤهل للقيادة بصورة تلقائية. وهذا التقييم لفعالية القائد هو عبارة عن عملية مستمرة. والنقطة، التي يجب تذكرها هنا، هي أنه من الأسهل تعيين شخص في منصب القيادة، من ازاحته منه.

تطوير القيادة

بعد اختيار القائد للقادة من مرؤوسيه، يواجه مسؤولية أخرى هي مسؤولية تطوير قيادتهم على أكمل وجه. ونعيد هذا التنظيم والمرؤوس. فأرهاق القادة في التنظيمات العسكرية شديد. ونتيجة للاصابات، وإجراءات النقل، والمهمات الخاصة، والصرف من الخدمة، والتقاعد، يواجه القادة بصورة مستمرة ضرورة تطوير القادة المرؤوسين. ويعتبر تطوير القيادة مهماً بصفة خاصة في القوات العسكرية، نظراً لأن كافة الترقيات تقريباً تتم من داخل التنظيم. وبالاضافة إلى ذلك، فمن الضروري أن يخطط الجيش في وقت السلم للتعبئة الجزئية والكلية؛ ومن ثم يتعين على كافة أعضائه أن يكونوا قادرين على اشغال مناصب قيادية تفوق درجاتهم الحالية بكثير.

أهداف تطوير القيادة:

يتوقف نجاح القائد إلى حد بعيد على الدافع الذي يدفعه لقبول دوره. وكذلك، يتوقف على قدرته على تحديد حاجات جماعته وتلبيتها، وعلى اقناعها بتحقيق هدفها في ظل الظروف التي تواجهها. وهذه هي فوائد الميزات الشخصية للفرد. ومن المحتمل أن لا يكون باستطاعة برنامج تطوير القيادة، أن يشمل كافة العوامل المتعلقة بالجماعات والمواقف. فبامكانه فقط أن يركز على القائد المحتمل. ومن ثم فمن الواجب أن يتميز البرنامج بالهدف المحدد، المتمثل في تطوير المواقف والمهارات، التي تسمح له في المستقبل معالجة العوامل المتعلقة بالجماعة، والمواقف التي يواجهها.

هناك عدد من الاجراءات المتاحة المختلفة لتقييم آثار التدريب في تغيير المواقف. وتتركز

هذه الى حد بعيد حول المواقف تجاه «المشاكل الانسانية» للقيادة، والرؤوساء والمرؤوسين، والوسائل القيادية، والتنظيم نفسه. ومعظم هذه الاجراءات هي من نوع الاستفتاءات. ويتوجب عادةً، على القائد العسكري أن يعتمد على تقييمه الخاص، حول ما إذا كان برنامجه التطويري يؤدي إلى تغيير في الموقف أولاً. وتتمثل إحدى الصعوبات، التيّ تجري مواجهتها في تغييرات الموقف، في اظهار العلاقة القائمة بين تغير الموقف وتغير الكفاءة. ويدل التغيير الصريح في الموقف، الذي لا يؤدي إلى تحسين الكفاءة، على أن القائد يجب أن يعيد دراسة البرنامج.

يمكن إجراء تصنيف تقريبي للمهارات الخاصة، التي يجب على القائد ان يطورها، وذلك بتصنيفها في مهارات تتعلق بالمهمات، ومهارات اجتماعية. وترتبط المهارات المتعلقة بالمهمات بانجاز المهمة الجماعية. وتختلف تبعاً لنوع الوحدة ومستوى القيادة. وتشمل المهارة في حل المشاكل الفنية والتكتيكية، والمهارة في الاستخدام الفعال للجماعة في انجاز المهمة. وإذا كانت المهارات، التي يجب على القائد أن يطورها، تتعلق بالمهمات بدلاً من المهارات الاجتماعية، فمن واجبه أن يدرس من غير مساعدة، أو يسعى للدراسة بواسطة إحدى المدارس، بغية التزود بالمهارات اللازمة. وكذلك إذا وجد انه أصبح مسرفاً في تخصصه في مجال ما يضر بتطوره الاجمالي، فعليه أن ينشد المهمات، التي تؤدي إلى زيادة توسعه. ويتوجب على كافة القادة، وخصوصاً صغـار القادة، ان ينشدوا بنشاط الفرص لتوسيع تجربتهم. وحسب قول الجنرال عمر ن. برادلي «ليس هنالك طريقة أفضل لتطوير القيادة من إعطاء فرد عمل يتطلب مسؤولية، وتركه للقيام بها». (برادلي، العام ١٩٦٦، ص ٥٣). ويجب على صغار القادة أن يتعلموا الكثير من أعمال القادة، بقدر الامكان في داخل وحدتهم. وثمة بديهية أساسية، تتمثل في وجوب معرفة القائد للمظاهر الفنية والتكتيكية والادارية للفرع المحدد له في الخدمة. وعلى أية حال، يتوجب على القائد أن يحتفظ بالصورة الاجمالية لكيفية انطباق عمله على حجم انجاز المهمة. وليس بامكانه أن يصبح مثل الاختصاصي، الذي يتعلم المزيد عن أشياء أقل، حتى يصل في نهاية الأمر إلى درجة المعرفة التامة بكل شيء عن لا شيء.

تتعلق المهارات المرتبطة بالتعامل الاجتماعي والانساني بعملية التفاعل الاجتماعي في داخل الجماعة. وتشمل القدرة على حث الوحدة على قبول المهمة بوصفها هدفاً خاصاً لها، وعلى توفير الحاجات الفردية لأعضاء الجماعة. وتشمل كذلك القدرة على حل الكثير من مشاكل التعامل الانساني التي تنشأ في الجماعة. وهذه هي المهارات الانسانية للقائد و«الفن» الحقيقي لفن القيادة. وبصورة نموذجية، يعتبر تطويرها أكثر صعوبة من تطوير مهارات المهمة الأكثر ميكانيكية. وتستلزم تطوير القدرة على تقييم رد فعل الآخرين، واستخدام المعرفة المحرزة بهذا الشكل للحصول على تعاون أعضاء الجماعة».

إذا كانت نواحي النقص في قيادته في ميدان التعامل الانساني، فمن الضروري للقائد أن

يجرب، وفقاً لما يمليه ضميره، أنماطاً سلوكية جديدة في أحد المواقف الاجتماعية. فاذا كانت الأنماط الجديدة فعالة، فسوف تعزز باجابات أفضل من جانب الآخرين. وسوف يسهل كل تعزيز تبني الأنماط الجديدة بصورة دائمة. وعادة هناك قدر معين من التجارب، لازم في هذه العملية. ولهذا السبب، ربما يكون من الحكمة تجربة الأنماط السلوكية الجديدة بعيداً عن المرؤوسين الحقيقيين للمرء. فمثلاً بإمكان الفرد أن يجرب أشكالاً سلوكية جديدة في اتصالاته الاجتماعية بأصدقائه. وبامكانه الالتحاق بالجماعات اللاروتينية. وفي كثير من الأحيان، توفر هذه الجماعات التجربة الممتازة في القيادة العملية، وكذلك توفر من جديد الفرصة لتجربة الأشكال السلوكية الجديدة. وتتمثل الطريقة الفنية المستعملة أحياناً في الصناعة، في ارسال مدرائها لتلقي مقداراً تعليمياً في تطوير الادارة، تقدمه إحدى المؤسسات الصناعية أو التعليمية. وهنا إذا وضع الفرد في جماعة جديدة مؤلفة من نظراء له، فان باستطاعته في كثير من الأحيان أن ينال تقييماً صريحاً للغاية لسلوكه، وفرصة لتجربة الأنماط السلوكية الجديدة في هذه الجماعة الجديدة. وعند رجوعه، بامكانه استعمال هذه الأنماط الجديدة بشيء من الاطمئنان.

مسؤولية تطوير القيادة

يشترك القائد والمرؤوس في مسؤولية التطوير القيادي للمرؤس. ويجب على القائد أن يقوم بعمل متواصل في مجالات التدريب القيادي الرسمي وغير الرسمي، والتقييم، وتقديم المشورة، والعمليات غير المركزية. وترتبط هذه المجالات بعلاقة متبادلة. فمثلاً يفترض التقييم المفيد مسبقاً ان القادة المرؤوسين يتمتعون بمجال واسع في الأسلوب الذي يقومون به بمهامهم المحددة، ويسمح لهم فيه بارتكاب الأخطاء. وزيادة على ذلك، ينشأ أفضل تدريب قيادي عن السماح للمرؤوس بالقيام بدور قيادي حقيقي، ومن ثم تلقي المشورة بصورة فردية من قبل قائده.

ضمن نطاق الوحدة، التي تشجع الممارسة وتسمح بارتكاب الأخطاء البسيطة، يتمتع القائد بفرص عديدة لتدريب قادته من المرؤوسين. فربما يشير بمجرد الأعمال القيادية كما هي، أو ربما يجري مباحثات غير رسمية مع كافة قادته من المرؤوسين، بغية استعراض المشاكل القيادية الحقيقية والافتراضية. وتشمل الطريقة الفنية الأخرى للتدريب غير الرسمي تناوب المهمات. ومن الممكن أن يكون التناوب مؤقتاً، كالاعلان بأن القائد أصيب أثناء تمرين في الميدان، وذلك بقصد توفير التجربة لمن يخلفه في القيادة. وثمة طريقتان فنيتان اضافيتان بامكان القائد أن يستعملهما، وهما توزيع المشاريع الخاصة وتلقين المعرفة للبديل الجاهز لاحتلال المناصب الرئيسية. ويتمثل الدور الهام لهذه الطرق الفنية للتدريب غير الرسمي في عملية الضبط التي يوفرها القائد. فالعمل الجيد يجب مكافأته من غير ابطاء، والعمل الرديء يجب الاقرار به بوضوح. وبامكان المقررات التعليمية في التدريب القيادي الرسمي ان تتمم التجربة المحرزة في الوحدة. ويمكن تقديم هذه المقررات في مدرستي ضباط الصف أو الضباط، أو يمكن أن تشكل

جزءاً من برنامج مخصص. ويجب تقديم المساندة القيادية التامة لهذه المقررات، بغية تشجيع المرؤوسين على نشدان التدريب القيادي الاضافي.

إن كل قائد مسؤول عن التحسين المتواصل لكفاءاته القيادية الخاصة. ومسؤوليته عن تطوره الذاتي مماثلة لمسؤولية قائده عن ذلك. وحين يتقدم في حياته العسكرية، تصبح المسؤوليات التي يتولاها القائد أكثر شمولاً بصورة متزايدة. ويجب أن تسير قدرته القيادية جنباً إلى جنب مع هذه المسؤولية الزائدة. والفشل في تحقيق التحسن معناه الركود. وفي أحيان كثيرة جداً، وفي الحالات الطارئة في الماضي، أقحم قادة بارزون للسرايا والكتائب في مناصب القيادة العليا، فما كان منهم إلا أن قصروا في الوفاء بالمتطلبات، بسبب عدم اعدادهم لأنفسهم للمسؤوليات التي تفوق المستويات الأدنى للقيادة.

إن الخطوة الأولى للتطور الذاتي هي التقييم الذاتي. وهذه خطوة من الصعب اتخاذها، لأن كل فرد يستخدم عادة طرقاً فنية دفاعية غير مقصودة أو مقصودة إلى حد ما، لحماية احترامه الخاص لذاته. وليس من السهل التخلص من هذه الوسائل الدفاعية. ومن الصعب، بصفة خاصة، تجنب الميل لتبرير سلوك المرء، والبحث عن الاعذار، بدلاً من أسباب السلوك. وفي كثير من الأحيان، تعتبر مساعدة أحد المقيّمين النزيهين ضرورية، ويتمثل المصدر الواضح إلى أبعد حد لمثل هذا التقييم في الرئيس المباشر للمرء.

بناء على تقييمه لقدرته القيادية الخاصة، يتعين على القائد أن يحدد أنماطاً سلوكية جديدة لنفسه، ثم عليه أن يختبر هذه الأنماط الجديدة. وليس التغيير سهلاً، نظراً لأن أنماط سلوك الشخص في الماضي مرضية بالنسبة له، برغم أنها تتعارض مع عمله الفعال. وهذا الوضع شبيه بوضع «البولو» في مجال الرمي. فمدربه، وضباطه، وربما آخرون كثيرون يخبرونه أنه يهز الزناد هزاً عنيفاً. ومع ذلك، لا يستطيع التغلب على خوفه الطبيعي من ارتداد السلاح وضحيته. وبسبب محاولته يميل إلى عدم تصديق نصيحة الآخرين. ولكن، إذا استطاع دليل مقنع أن يظهر له أن باستطاعته أن يطلق النار بصورة حسنة، إذا توقف فقط عن الهز العنيف، فسوف يضاعف جهوده، وفي نهاية الأمر، ينجح في اطلاق رصاصة. وبعد أن يفاجأ، حقيقة، وفي نفس الوقت بانطلاق السلاح وارتداده، ويلاحظ النتائج الحسنة، سوف يزيد حتماً من جهوده. وسوف يتمكن من اطلاق المزيد من الطلقات المضغوطة، وفي نهاية الأمر يصبح رامياً بارعاً. ولكن الدليل الحاسم بالنسبة لهذا التسلسل لا يمكن احرازه بمراقبة شخص آخر يطلق النار. وإنما ينبغي أن يكون دليلاً على سلوك الشخص الخاص في اطلاق النار.

في التطوير القيادي الذاتي، يجب على القائد أن يقتنع بإجراء التغيير الضروري في الموقف أو المهارة. ويجب عليه أن يحدد بجرأة أنماطاً جديدة للتجربة. وربما تنشأ الأنماط عن دراسة موضوع القيادة، أو المشاركة في مقررات تعليمية في تطوير القيادة، أو مراقبة الآخرين، ليرى

كيفية تحقيق القيادة الفعالة. وربما يجمع بصورة منظمة، الأفكار والطرق الفنية، أو ربما يسأل نفسه ببساطة عما يمكنه أن يفعل في موقف قيادي يواجه فيه قائداً آخر. وينبغي أن لا تؤدي هذه الملاحظات إلى التقليد، بل بالأحرى إلى استيعاب الأفكار الجديدة.

تقييم القائد:

يشكل تقييم انجاز القائد مجالاً خاصاً للاهتمام. وليس التقييم فقط عملية متواصلة بل وأيضاً حيوية جداً لتطوير القائد خلال حياته العسكرية في القوات المسلحة. ويوفر التقييم مصدراً ممتازاً لعملية ضبط الانجاز، ويظهر مجالات التحسن. ويواجه القائد مهمة تتسم بالتحدي، حين يقدم تقييماً عادلاً بحق لقدرة قائد أدنى رتبة منه، وامكانيته. وكذلك من الظلم بالنسبة للجيش والفرد المرؤوس أن يبالغ في تقدير انجازه، كما أنه من الظلم بنفس القدر ان يستخف بنفسه.

يسعى القائد في تقييمه لانجاز مرؤوسيه لتحقيق هدفين. أولاً تحسين انجاز الفرد والوحدة. ثانياً، توفير الأساس لأعمال الأفراد في المستقبل. ومن الممكن أن يصلح تقييم الانجاز كوسيلة للتعليم والحث. ومعرفة النتائج هي مظهر هام للتعليم. وبدون مثل هذه المعرفة يكون التحسن ضئيلاً جداً. وهكذا، يزود تقييم الانجاز الفرد بالمعرفة اللازمة لتصحيح نواحي ضعفه، وكذلك بناء قوته. وبالاضافة إلى ذلك، توفر معرفة الكفاءة الملائمة الحث الفعلي من أجل مزيد من التحسن أيضاً.

يشكل أنداد المرء مصدراً مفيداً للتقييم. فبامكان آخرين بنفس المستوى تقييم شخص بدقة مدهشة. وعلى أية حال، ففي نفس الوقت وفي كثير من الأحيان، يمانعون ممانعة تامة في الانتقاد بصورة علنية، حتى عندما يطلب منهم أن يفعلوا ذلك بصراحة، وربما يفسرون مثل هذه التوسلات بالصراحة باعتبارها تخفي الرغبة بالاطمئنان. وهناك أسلوب غير مباشر لدرجة أكبر في المعالجة، يعتبر غير ضروري في كثير من الأحيان. ومثال ذلك أنه ربما يكون من الممكن إغراء قائد رفيق بالمشاركة في بحث مشكلة خاصة أثناء النهار، وفي بحث حل المرء الخاص لتلك المشكلة. وهكذا بوضع المشكلة في مستوى يتميز بقدر أكبر من الصفة النظرية، يتمكن القائد من الحصول على تقييم صارم للطرق الفنية التي استعملها لحل المشكلة.

بامكان الشخص الذي يحتل مرتبة عالية، ويكون معروفاً وموثوقاً في غير السلسلة المباشرة من القيادة، ان يشكل مصدراً نافعاً للتّقييم. وبوصفه عالي المرتبة، يتمتع بخلفية أوسع يستند إليها في تقييم الانجاز. وكذلك ربما يكون أقل ممانعة في الانتقاد. وفي كثير من الأحيان، من الأسهل بحث عيوب المرء بصراحة مع مثل هؤلاء الأشخاص، بدلاً من بحثها مع رئيس مباشر.

من غير الملائم، عادةً، أن يحصل القائد على التقييم المباشر لانجازه من مرؤوسيه؛ وعلى أية حال، يقدم سلوك المرؤوسين دليلاً على تأثيره عليهم. ومن واجب القائد ان يلاحظ ما إذا كان مظهرهم يدل على الارتياح والاطمئنان بحضوره. وكذلك، ربما يكشف موقفهم تجاه الواجب الحقائق. وسواء كانوا على استعداد للتقدم للعمل ساعات اضافية حين اللزوم، أو كانوا جنوداً يتقيدون بساعات العمل، أو يستاؤون من العمل لفترة اضافية، فان ذلك يعتبر دليلاً على تزودهم بالحافز، وانهم يستجيبون لقيادته. والالقاب التي يطلقونها على قائدهم، هي مصدر آخر غير مباشر للتقييم. ففي كثير من الأحيان، تكون الألقاب دقيقة بصورة مدمرة، كما يصعب للغاية التغلب عليها.

يؤكد المبتدئون من واضعي النظريات أن عملية الضبط المباشر تحقق أفضل النتائج. ولاستثمار هذا المبدأ، يتعين على القائد أن يشير على مرؤوسيه، بصورة غير رسمية، وبأسرع ما يمكن، باتباع سلوك معين بدلاً من انتظار دورة استشارية وفقاً لبرنامج معين. ومن الواجب أن يزن القائد انجازه، مؤيداً بصورة شديدة التشجيع على اعادة تجربة الطرق الفنية، ومحاولة تطبيق طرق فنية جديدة. وهناك اعتبار آخر يتمثل في ان القائد من واجبه، ان يختار فقط نقصاً أو نقصين، من بين أكثر نقائص الانجاز قابلية للمعالجة. وربما تقلل المشورة الزائدة، أو النقد الزائد، في نفس الوقت، من احترام القائد المرؤوس لذاته، وتعيق تطوره.

أنظمة التقييم:

تركز أحد الأنظمة الأولى للتقييم على ميزات القائد. ووجه اهتمام ضئيل لكفاءة تنظيمه. والمثل التوضيحي ٤,٢، المتضمن أقدم تقرير مسجل حول الكفاءة، هو مثال على هذا الأسلوب في المعالجة. ففي ١٥ آب من العام ١٨١٣، أرسل عميد في الجيش الأمريكي رسالة خطية إلى السلطة العسكرية العليا مسجلاً فيها ملاحظاته وآراءه حول الضباط العاملين في فوجه. لاحظ محاباة العميد.

عقب الحرب العالمية الأولى، شرع الجيش الأمريكي بتقديم تقارير الكفاءة بصورة دورية ومنظمة حول كافة الأفراد من الضباط. وبصورة مبدئية، أدت هذه التقارير إلى التوجه البالغ نحو الميزات، ولكن كان الاتجاه العام نحو تقييم الكفاءة. وعقب الحرب العالمية الثانية، جرت محاولة جدية لابتكار طرق فنية للتقييم أكثر موضوعية، وفعالية. وحتى ذلك الوقت، كان قد تم بذل جهد ضئيل لتقرير ما إذا كانت الصفات المقيَّمة، هي الصفات التي أظهرها بحق قائد ناجح. وتستخدم أنظمة التقييم الحالية نماذج، قصد بها أن تكون ذات قيمة تنبئية. وجرت عدة تغييرات في النماذج منذ الحرب العالمية الثانية. وفي كل مرة، كان يسبق التغيير جهد واسع النطاق للتغيير بقصد تحديد جدارة النموذج بالثقة، وفعاليته.

مقتطفات من أول تقرير مسجل للجيش حول الكفاءة

الرائد أدوارد تاون	ضابط ممتاز
النقيب كوبر	رجل يتفق الجميع بذكره بالسوء، ووغد يحتقره الجميع
النقيب جوناثان رتشاردز	ضابط يتسم بالمقدرة، ولكن ينقصه التبصر، وهو شديد الانفعال إلى أبعد الحدود
(١) الملازم الأول ايبنزر سليتر	راغب بالعمل بما فيه الكفاية - يحتاج إلى تعلم الكثير - ذو امكانية ضئيلة.
(٢) الملازم ثان هو اردجا كسون	ضابط جيد، ولكنه يسرف في تناول الخمر، ويلحق الخزي بنفسه وبالقوات المسلحة
(٢) الملازم ثان وليم مور	ايرلندي جاهل، لا يؤذي أحداً
(٢) الملازم ثان جريفين	ارتفع بين صفوف الجند في القوات المسلحة، جاهل، فظ، غير مؤهل
(٢) الملازم ثان بيري (٢) الملازم ثان دانيل جونسون	نشآ بين صفوف الجند في القوات المسلحة، سلوكهما جيد، ويبشران بأن يصبحا ضابطين ممتازين.
(٣) الملازم Third Lt. هنان (٣) الملازم 3 rd Lt. تامي (٣) الملازم 3 rd Lt. أوكونور	كلهم ايرلنديون، ترقوا من بين صفوف القوات المسلحة، رجال حقيرون سوقيون، لا يتصفون بمؤهل واحد يزكيهم، أكثر صلاحية لحمل دلو الفحم من حمل النسيج المقصب على كتف السترة العسكرية.
(٣) الملازم 3 rd. Lt. سميث	حثالة الأرض، لا يصلح لأي شيء في الدنيا. الله فقط يعرف كيف حصل هذا المسكين على وظيفة.
الملازم ثان في البحرية توماس جونز	نشأ من بين صفوف القوات المسلحة، شاب فاضل حسن السلوك.

(كافة الأسماء خيالية)

المثل التوضيحي (١ ,٤)

تقييم الاخطاء:

تنشأ المشاكل الرئيسية في استخدام تقارير الكفاءة عن حقيقة كون التقارير ذاتية أساساً. ويمثل الأنموذج مجرد وسيلة لتسجيل التقييم الذاتي من فرد لآخر. وتطلعنا هذه الحقيقة على ثلاثة

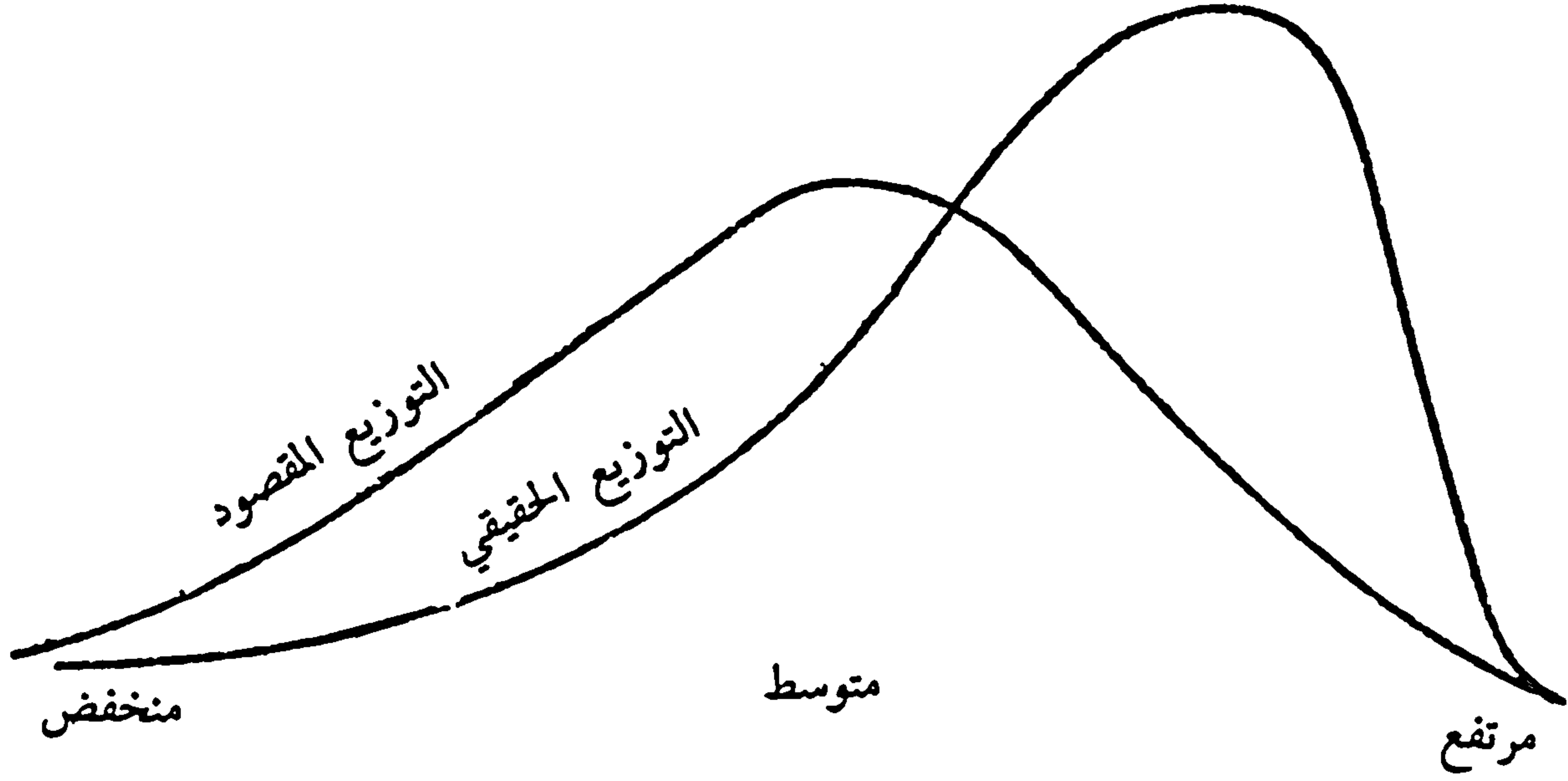
أخطاء انسانية في نَظامي التقييم: تأثير هالة التقديس، والخطأ الدائم، والخطأ الناتج عن السخاء.

ينشأ تأثير هالة التقديس عن الميل من جانب المقيّم لتعميم الانطباع الاجمالي على المزايا المحددة للشخص المقيمَّ. فمثلاً يترك المظهر الشخصي الحسن انطباعاً في المقيِّم بأنه يتعامل مع «شخص فاضل»، ومن ثم فهو ذكي وأمين وقائد للجماعة، في حين هو في الحقيقة لا يتسم بشيء من هذه الصفات. ومن ناحية أخرى، ربما يجتذب انطباع اجمالي سيىء لفرد ما تأثير «هالة تقديس معاكسة» أو «قرني الهلال»، حيث يجدي اهمال خواصه الحقيقة أو تجاهلها.

ينشأ الخطأ الدائم من حقيقة أن بعض المقيّمين يميلون إلى التساهل في تقييماتهم، وبذلك يمنحون مرؤوسيهم تقييمات عالية. ويميل آخرون إلى الصرامة بصورة متواصلة، فيمنحون التقييمات المنخفضة. وما لم يتم التصحيح الملائم لمثل هذه الميول، فانه لا يمكن إجراء مقارنة منصفة بين الأفراد المقيَّمين.

يشكل الخطأ الناجم عن السخاء مشكلة هامة. فمعظم المقيّمين يميلون لإعطاء التقييمات العالية، مما يجعل من الصعب التمييز بين الأفراد. ويبدو أن هناك ثلاثة أسباب أساسية لهذا الميل. الأول هو الرغبة في منح الفرد فائدة الشك. فحيث أن المقيِّم لا يستطيع أبداً ملاحظة كل كفاءة لدى مرؤوسه، لذا يقيّم فقط الكفاءة التي يلاحظها، والثاني هو الميل لتقييم الفرد، بالمقارنة مع كافة الأفراد من رتبته الخاصة، بالاضافة إلى كافة الرتب التي دونه. وتتمثل العملية الأساسية للتفكير هنا في ما يلي: من حيث ان الفرد يحتل منصب قائد، فيجب أن يكون رئيساً. وكلما ارتفعت رتبته، وجب أن يكون أفضل مقاماً. وكلما تقدم القائد في الرتبة تميل تقاريره إلى التحسن. والسبب الثالث للتقييمات المضخمة يبدو أنه يتمثل في الخوف من جانب المقيِّم، بأنه إذا منح مرؤوسه تقييماً متوسطاً، فسوف يكون في النتيجة قد منحه تقييماً منخفضاً، وذلك بصورة نسبية نظراً لوجود الخطأ الناجم عن السخاء. وبالتالي يصبح الخطأ الناجم عن السخاء كافياً نفسه بنفسه.

إن النتيجة العملية لهذه الأخطاء الأساسية، هي أن التوزيع الشامل لمجموع النقاط المحرزة، في تقييمات كفاءة الضباط، يتميز بكونه مشوهاً للغاية بدلاً من أن يكون عادياً، بينما يقع الأسلوب الشائع في الطرف العالي من السلسلة المتصلة. ويتضح هذا في المثل التوضيحي (٤,٢). وهكذا يبدو أن تقارير الكفاءة، مثل العدد الكثير جداً من وسائل القياس السايكولوجي الأخوي، بامكانها أن تميز الفشل بشكل أفضل من النجاح.



التقييمات الصرف لمجموع النقاط المحرزة للكفاءة
المثل التوضيحي (٢ ، ٤)

يتميز مفهوما الجدارة بالثقة والفعالية بمعنيين محددين في تقييم الكفاءة. فجدارة التقييمات بالثقة تتمثل في انسجام التقييمات. وتعطي أداة التقييمات الجديرة بالثقة نتائج منسجمة على وجه العموم مع زمن أو عدد المقيمين المختلفين، وبصورة مستقلة عنها. فمثلاً، يقيّم القائد الكفؤ الذي يعمل بصورة بارعة متواصلة، تقييماً عالياً في فترات التقييم المتعاقبة. ويقيّم القائد الذي يؤدي عمله بصورة سيئة متواصلة تقييماً منخفضاً في الفترات المتلاحقة. وتتمثل فعالية التقييمات في الدرجة التي تدل بها بحق على المرؤوس. والسؤال الذي يجب الرد عليه بصورة مرضية، هو ما إذا كانت العوامل التي تبدو في التقييم تقيس حقاً ما يقصد بها أن تقيس، وأعني بذلك قيادة الشخص. ويمكن الإجابة عن هذا السؤال بشكل جزئي على الأقل، من خلال إجراءات التعيير، التي تحدد درجتي الجدارة بالثقة والفعالية في النماذج. وعلى العموم، يمكن القول إن تلك النماذج لتقارير الكفاءة التي تم تطويرها منذ الحرب العالمية الثانية، تتصف بالجدارة بالثقة والفعالية المرضيتين، ولكن ينقصها الكمال. ولذلك ثمة بحث دائم عن وسيلة جديدة أفضل لتقييم قادة الجيش. وحيث ان قادة الغد يجب أن ينشأوا من بين القادة الأدنى رتبة في هذه الأيام، لذا يتميز هذا الموضوع بأهمية متواصلة.

الطرق الفنية لتطوير القيادة

تنقسم وسائل تطوير القيادة والتدريب عليها على وجه التقريب، إلى ثلاثة أصناف: تقديم المعلومات، وأساليب التقليد، والتدرب أثناء العمل. (كامبل، العام ١٩٦٦). والأول تثقيفي بصورة مبدئية، بينما الاثنان الآخران يوليانه أهمية أكبر لممارسة القيادة، والتدرب عليها. وتتمثل الطرق الفنية المستخدمة في أكثر الأحيان في القوات العسكرية، في تقديم المعلومات والتدرب أثناء العمل.

إن الهدف الأول للطرق الفنية في تقديم المعلومات هو تعليم الحقائق والمفاهيم والمواقف، دون الحاجة بالضرورة إلى التدرب الزائف أو الفعلي. وهذا الكتاب مثال على هذه الطريقة الفنية. وعادة تتوافر الفرص للاستخدام المباشر للمعلومات بوصفها جزءاً هاماً من الطرق الفنية.

المحاضرة:

تستخدم المحاضرة بصورة محدودة في تطوير القيادة؛ ومهما يكن، فهي مفيدة في تقديم قدر كبير من المعلومات في فترة قصيرة من الزمن. وهي كذلك اقتصادية نسبياً فيما يتعلق بالأفراد والأدوات. وربما يكمن أحد فوائدها الرئيسية في الفرصة، التي يمكن أن يستغلها مصدر موثوق للغاية بقصد توصيل تجاربه وأفكاره. ومن الممكن أن يدمج هذا النمط من الطرح في التليفزيون التعليمي والسينما، أو يتألف من أحدهما. وتتمثل الصعوبة الرئيسية في انها طريقة فنية ذات اتجاه واحد، وتتميز بفرصة ضئيلة للضبط أو المشاركة.

المؤتمر:

يؤكد المؤتمر تباحث الجماعة الصغيرة، بينما يوفر القائد التوجيه والضبط بدلاً من التعليم. وأهدافه الرئيسية هي تطوير الكفاءات في حل المشاكل، واتخاذ القرارات، وتطوير الاتصالات الفعالة. ويمكن تجزئة جماعة البحث الأولى بحيث تشكل مجموعات ذات «ضجيج». وتبحث هذه المجموعات الصغيرة ذات «الضجيج» أحد أجزاء المسألة الهامة، وتقدم تقريراً عن نتائج أبحاثها ككل. ودراسة القضية هي أداة مفيدة لنقل طريقة المؤتمر الفنية. وفي هذا المؤتمر يعرض القائد أو عضو في الجماعة قضية قيادية افتراضية. ثم تدرس الجماعة النتائج العديدة للأعمال القيادية المختلفة، وتبحثها. وطريقة المؤتمر الفنية ذات قيمة في تطوير المهمة والمهارات الاجتماعية التي يتطلبها القائد.

مجموعات التدريب أو التدريب على الحسّاسية:

إن التدريب على الحسّاسية مفيد بصفة خاصة في تطوير مهارات القائد الاجتماعية. ومادة الموضوع المعروضة للبحث هي سلوك الأفراد في الجماعة؛ لماذا يقولون ما يقولون، ولماذا يتفاعلون بالطريقة التي يتفاعلون بها. وبالامكان أن يكون الجهد موجهاً لحل مشكلة ما، بينما يبحث الأعضاء المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص في تحقيق الحل. ومهما يكن، فان تدريب مجموعات التدريب يتميز بالتخصيص، وينبغي القيام به فقط من قبل مدرب مؤهل.

المراقبة المنظمة:

تتوافر هذه الطريقة الفنية بسهولة لكل قائد عسكري. ويتعلم الطلاّب في هذا البرنامج التطويري بمراقبة قائد مجرب أو مجموعة من القادة أثناء العمل، في مواجهة خلفيات مختلفة من

المواقف. وبهذا الأسلوب يتعلمون تلك الممارسات التي يرغبون في تبنيها وتلك التي يرغبون في تجنبها. وبرغم أن التلميذ يقوم بدور سلبي، إلا أن الواقعية المطروحة تصلح كعامل فعال في الحفز.

توفر أساليب التقليد للقائد صورة زائفة أو متكلفة عن ناحية معينة في الحياة العسكرية للتنظيم. ثم يتفاعل القائد معها كما لو كانت شيئاً حقيقياً. وتستلزم هذه الطريقة الفنية درجات متفاوتة من الواقعية. وبالتالي فان القائد لا يتعين عليه في نهاية الأمر أن يواجه المسؤولية عن قراره.

الوسيلة المتوقفة على شيء آخر:

تبين هذه الوسيلة باختصار المشكلة الواجب حلها، وتفرض على القائد أن يحدد المعلومات الاضافية التي يحتاج إليها. ومن واجب القائد أن يحصل على المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع من المدرب. ثم يتخذ القائد قراره. وعند الانتهاء من المشكلة تقارن المعلومات التي يستخدمها القائد بتلك المتوافرة لاظهار ما إذا كان قد درس كافة الحقائق الوثيقة الصلة بالموضوع.

تمثيل الدور:

تؤكد هذه الطريقة الفنية مظهر العلاقات الانسانية في القيادة، حين يتبنى القائد الطالب دوراً محدداً في دراسة الحالات. ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على درجة اتقان المشتركين لادوارهم. ويبقى الموقف غير منظم بصورة نسبية، حتى يصبح من الممكن أن يتطور بشكل طبيعي، تبعاً للأشكال السلوكية المحددة لممثلي الأدوار. والميزة الهامة لهذه الوسيلة هي أن القائد الطالب يواجه الصعوبات والاحباطات المرتبطة بالدور، ويكتسب التبصر في المواقف الواقعية.

الطريقة الفنية للاجابة عن «اسئلة من السلسلة»:

تتصل هذه الوسيلة بتمثيل الادوار، بمعنى أن القائد الطالب يتولى دوراً خاصاً مثل قائد السرية، ويتعين عليه أن يحل المشاكل التي تطرحها الرسائل القادمة. والميزة الهامة لهذه الوسيلة هي أنه مضطر لاتخاذ القرارات. وتوافر الأبحاث التي تلي تقييم أعماله وتفسيرها.

توفر وسائل التدريب أثناء العمل الممارسة الحقيقية في اتمام العمل. والميزة الهامة لهذه الوسيلة في التدريب هي أنه لا حاجة للانتقال من التدريب إلى القيام بالعمل. وتوفر الواقعية الدافع للتعلم. ومن الواضح أن الأخطاء التي يرتكبها القائد تؤثر في كفاءة التنظيم. ويمكن توسيع هذه الوسيلة وتحويلها إلى مناوبة العمل. وهنا يوسع القائد تجربته. وينال المعرفة الواقعية حول عمليات الأجزاء المختلفة في التنظيم، وممارسة المهارات القيادية المختلفة اللازمة. وبالنظر إلى كون هذه الوسيلة تعتمد في الأساس على التجربة والخطأ، فان من واجب رئيس المتدرب أن

يوفر درجة ما من التوجيه.

يستلزم تطوير مهارات القائد الاجتماعية أو تلك المتعلقة بالتعامل الانساني، تغييراً في الموقف من جانبه. ولإجراء تغيير دائم في الموقف، ينبغي ان يكون هناك انخراط ذاتي. وتبعاً لذلك، يسير اتجاه التدريب لتغيير الموقف نحو الطرق الفنية القائمة على المشاركة. ومنذ تجارب هوثورن (روتلسبيرغر، وديكنز، العام ١٩٥٦)، نالت المشاركة قبولاً واسعاً بصورة متزايدة بوصفها وسيلة لحث الأشخاص على بلوغ مستوى أعلى من الانجاز. ولا يقدم تطبيق هذا المبدأ في تطوير القيادة الامكانيات المثيرة فقط، بل ويطرح العديد من المسائل التي لم تجد لها جواباً بعد. ويظهر البحث الحديث ان دوام تناوب المواقف يرتبط بعاملين. الأول هو درجة التعزيز التي يتلقاها المتدرب أثناء محاولاته الأولى لاستخدام مهارته القيادية الجديدة بعد تلقي مقرره التعليمي في التدريب. والثاني هو المدى الذي يصبح فيه المتدرب منخرطاً عاطفياً في تجربة التعلم.

خلاصة

يواجه القائد تحدياً مسؤولاً في اختياره للقادة المرؤوسين. وتتمثل إحدى علامات القائد العسكري الفعال في قدرته على «اختيار واستخدام» المرؤوسين. وتنطوي سلطته في اتخاذ القرارات على الالتزام نحو الجيش والفرد الذي يؤخذ بالاعتبار. وللوفاء بهذه الالتزامات والاستفادة بأفضل شكل من الموهبة الحقيقية والمحتملة، من واجب القائد أن يحدد المتغيرات المناسبة المتصلة بالموقف. ويمكن تقسيم هذه المتغيرات وفقاً للعناوين العامة التالية: القدرة، الانجاز، المسؤولية، المشاركة، المرتبة، الموقف. وبعد ان يعين القائد أهمية هذه المتغيرات وفقاً للموقف، يقيّم المرشحين المتوقع اختيارهم للقيادة، تبعاً لهذه المقاييس بالأسلوب الموضوعي الممكن. ولعمل هذا، ينبغي أن يكون على اطلاع وثيق بكل من المرشحين. وحالما يقوم القائد بالاختيار، عليه أن يراقب منتخبيه، وأن يقوم بتقييمهم باستمرار.

لا يصلح تقييم الانجاز فقط كاثبات لصحة اختيار القائد، بل بامكانه أيضاً أن يوفر القاعدة لأعمال الأفراد في المستقبل. والأكثر أهمية هو أنه يصلح كوسيلة لضبط الفرد، وبذلك يحسن انجازه لعمله، ويزيد من تطوره القيادي.

يتوجب على القائد أن يدرك مسؤولياته عن التطوير القيادي المتواصل لمرؤوسيه، وكذلك عن تطوره الخاص. ومن الممكن تعلم القيادة، برغم أن نقطة الانطلاق لتلقين هذه المعرفة تتراوح على نطاق واسع.

من الممكن أن تكون برامج التطوير القيادي اما رسمية أو غير سمية. والتقييم وتقديم المشورة هما عنصران أساسيان في كل من أسلوبي التدريب. والمجالان الرئيسيان في تطوير القيادة

هما مهارات المهمة، والمهارات الاجتماعية، أو تلك المتعلقة بالتعامل الانساني. ويستلزم المجال الثاني بالضرورة تعديلات للموقف، يمكن انجازها على أحسن شكل باستخدام الطرق الفنية القائمة على المشاركة.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Taylor, Jack W., *How to Select and Develop Leaders.* New York: McGraw-Hill, 1962.

Marshall, Samuel Lyman, *The Officer as a Leader.* Harrisburg, Pa.: Stackpole Books, 1966.

Freeman, G. L., and Taylor, E. K., *How to Pick Leaders.* New York: Funk & Wagnalls Company, 1950.

McGregor, Douglas, *Leadership and Motivation.* New Rochelle, N.Y.: Cambridge Press, 1966.

الفصل الخامس

الاتصال بين الأشخاص

يتمثل العامل السائد في التأثير في السلوك الانساني في قدرة القائد على نقل رغباته إلى الجماعة، التي يتعين عليها تنفيذها. وبصرف النظر عن خواصه الأخرى، فاذا كان عاجزاً عن الاتصال بمرؤوسيه، فهو غير فعال كقائد. فالاتصال أساسي بالنسبة للقيادة. وبصورة عامة، فان الاتصال هو في الأساس عمل قيادي. ومن خلال هذا النقل للمعلومات جيئة وذهاباً بين أعضاء جماعة ما، تستطيع الجماعة أن تحدد الموقف، وتقدر الاجراء، الذي يجب عليها أن تتخذه لتحقيق هدفها. ومن خلال الاتصال بين الأفراد، يساعد القائد الجماعة على تحديد الموقف وتنسيق أعمالها.

لو ان ذلك السلف البدائي البارع، الذي كان أول من اكتشف طريقة اشعال النار، عجز عن نقل هذه المعرفة للآخرين، لمات هذا السر معه. ولكان الانسان ما يزال يعيش في المغاور! ويتصل الانسان الحديث بصورة شبه متواصلة برفاقه. وحين لا يكون منشغلاً فعلياً بصورة مفعمة بالنشاط بالتحدث إلى شخص آخر، ينشغل عادة، بالمطالعة، أو مشاهدة التلفزيون، أو الاستماع إلى الراديو، أو مشاهدة أحد الأفلام. وهذه كلها أمثلة على الاتصال بين الأفراد.

مفهوم الاتصال

إن الاتصال بين الأفراد هو مفتاح فهم الآخرين. وذلك لأنه من خلال الاتصالات يستطيع الناس أن يتفاعلوا ويتصلوا بعضهم ببعض، وبناء هذه الروابط بين الأفراد أساسي

لتطوير تضامن الجماعة، الذي تم بحثه في الفصل الحادي عشر. كذلك، فالاتصال هو الوسيلة، التي يستطيع القائد بواسطتها أن يؤثر في الجماعة. وحقيقة هذه العبارة وبطلانها يحس بها القائد، كلما انفصل عن وحدته وفقد الاتصال بها، برغم أنه لا يزال على اتصال بهم من خلال سياساته الموطدة، والنظام الذي غرسه في وحدته.

التعريف:

الاتصال هو عملية ارسال المعلومات وتلقيها، ويتم بين شخصية أو أكثر. وهناك اعتقاد شائع بأن المعلومات المرسلة تتألف من الأفكار، أو المعرفة، أو المعلومات الحقيقية. ومهما يكن، وبالاضافة إلى ذلك، فان الكثير من اتصالاتنا عاطفية. فالابتسامة هي اتصال عاطفي يعكس ما في داخلنا من سعادة، بينما يدل العبوس على الغضب أو البغض. ويفهم الاتصال العاطفي بغاية السهولة، ويسبب، في كثير من الأحيان، حالة عاطفية مماثلة في المتلقي. ومن الممكن أن تكون هذه العملية سريعة جداً في حالة الانفعال الشديد. فمثلاً، من الممكن أن تنتشر ظاهرة الذعر أو الخوف غير المنطقي بسرعة بين جماعة ما، وعلى الخصوص إذا كانت هذه الجماعة محتشدة بصورة متراصة. والفن والموسيقى والأدب هي عبارة عن اتصالات عاطفية ينقل المبدع بواسطتها مشاعره إلى مستمعيه أو مشاهديه. وتضم معظم الاتصالات محتوى عاطفياً، بالاضافة إلى المحتوى الحقيقي الذي تهدف إلى نقله. تتخذ الاتصالات مجموعة متنوعة من الأشكال. ومهما يكن، فانها تتألف أساساً من نقل الرموز، التي يرتبط بها المعنى. والكلمات هي الشكل السائد إلى أبعد الحدود، سواء الكتابي أو الشفهي. وهناك رموز أخرى كثيرة، ومثال ذلك اشارات الطرق ورموز الخرائط. والأعمال الجسدية مثل تعبيرات الوجه والايماءات والحركات، كلها تنقل الفكر أو الشعور إلى الفرد الذي يشاهدها. وفي الميدان الرياضي يتم العمل المنسق من خلال الاتصال بواسطة الحركات. فكل عضو في الفريق يراقب حركات الأعضاء الآخرين، ويوجه حركاته الخاصة وفقاً لما يظهر من أنماط الحركة.

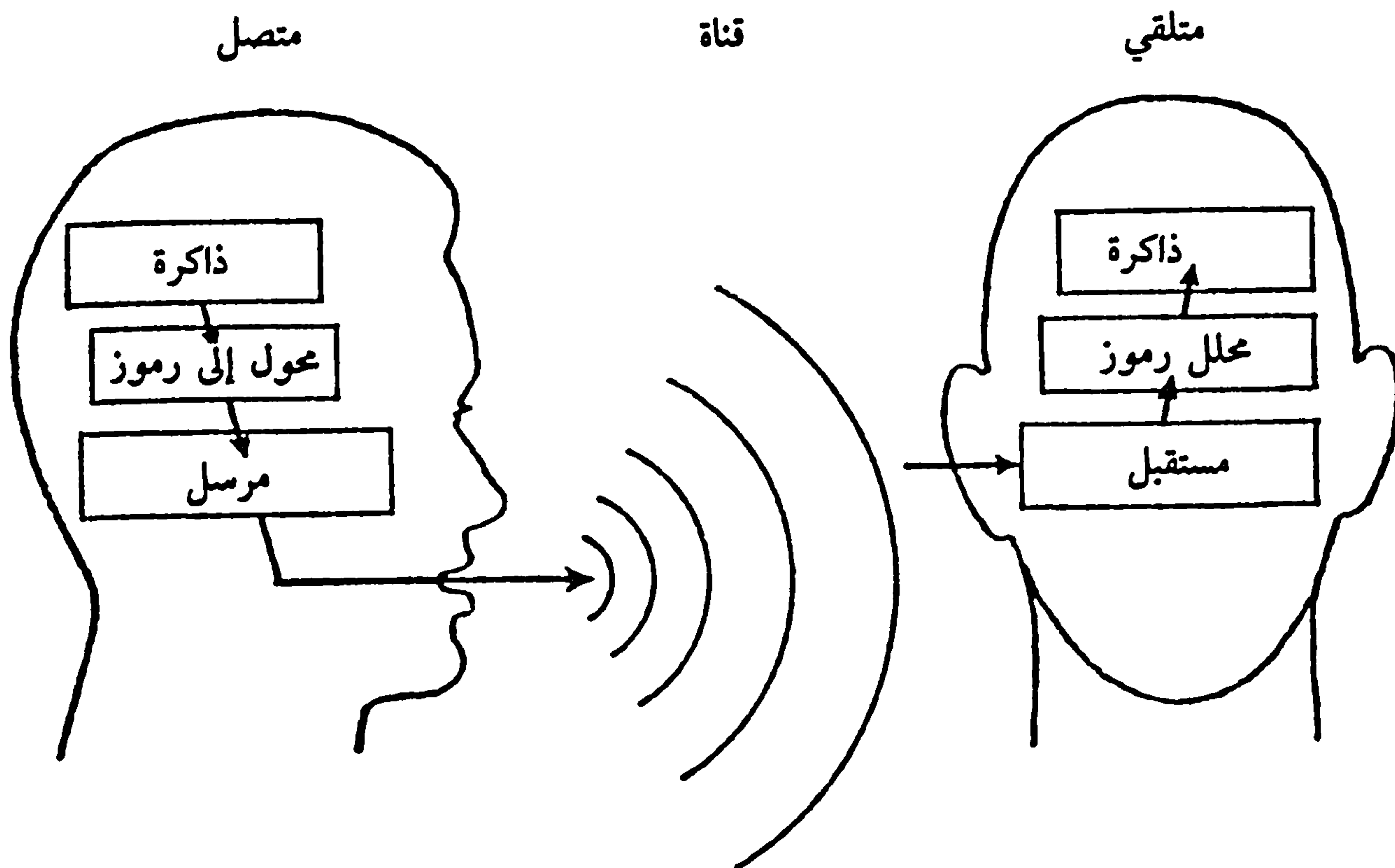
عمل قيادي:

في كافة الاتصالات بين الأفراد، يحدث أي تغير في المتصل تغيراً في المتلقي فطرفا الاتصال يعتمد كل منهما على الآخر. وهذا هو المقياس الأساسي الذي يحدد ما إذا كان الاتصال يحدث فعلاً أو لا يحدث. وكذلك، هذه هي النقطة الأساسية في القيادة. فالقيادة تحصل حين يؤثر شخص في شخص آخر، أو يحدث فيه تغييراً. إذن ففي الشكل الابتدائي جداً، يعتبر كل عمل صريح عاملاً مؤثراً أو عملاً قيادياً. وتتحدد فعالية القيادة ـ ما إذا كان التغيير هو في الأسلوب الذي يرغب فيه القائد ـ وفقاً لجودة نقل الرسالة وتلقيها وفهمها. ويشير هذا إلى الأهمية الأساسية للاتصال بالنسبة للقائد. فاذا كان من المتعين أن يكون اتصاله فعالاً ويؤثر في سلوك المتلقي، فعليه أن يضمن صحة نقل رسالته، وتلقيها، وتفسيرها. وللأسف، فان عوامل كثيرة تدخل في

صورة الاتصال، وبامكانها أن تشوه الرسالة، وكثيراً ما تفعل ذلك. والنتيجة ان الرسالة تفسر بشكل غير صحيح. ولفهم كيفية تسلل هذه التشويهات إلى الصورة، من الضروري فهم ما يحدث عندما تنقل إحدى الرسائل.

عملية الاتصال

من الصعب تقديم تفسير مضبوط لما يحدث، حين يتصل شخص بشخص آخر. فالكثير من العملية يحدث داخل الأجهزة العصبية للطرفين المتصلين أحدهما بالآخر. وتستلزم الاتصالات بين الأفراد، على الدوام، شخصين على الأقل ـ متصل ومتلقي. ويملك كلاهما مستودعاً للمعلومات ـ قسم الذاكرة من الدماغ ـ. وبصورة مبدئية، تكون المعلومات التي يتعين نقلها في ذاكرة المتصل. وبعد أن يتم النقل، تحتل المعلومات بشكل ما ذاكرة المتلقي. وقد تكون هناك أدلة قليلة على التغير الذي يدل على حصول الاتصال فعلاً. وبرغم وجود حواجز تجعل عملية الاتصال تبدو معقدة بصورة غير ضرورية، إلا أن نموذجاً ميكانيكياً إلى حد ما يعتبر مفيداً في تمثيل العملية. وهذا النموذج عبارة عن تعديل لذلك النموذج الذي طوره كلود ي. شانون، (شانون، وويفر، العام ١٩٤٩). وكذلك يقوم على أساس المعرفة الحالية بالجهاز العصبي الانسانى ـ المركزي والناقل للحواس، وعلى المعرفة المكتسبة من التجارب العلمية للاتصال.



المثل التوضيحي ٥,١ عملية الاتصال

نموذج الاتصال:

في الأساس يحتوي النموذج على ثلاثة عناصر رئيسية ـ المتصل والقناة والمتلقي. والمتصل هو منشىء أو مرسل الرسالة. ثم تنتقل الرسالة عن طريق الواسطة أو القناة. فيتلقى المتلقي

الرسالة. وبرغم أن عملية البث المعاد ليست تماماً جزءاً من النموذج، فانها ضرورية للمتصل كي ينال شيئاً من المعرفة حول تأثير رسالته على المتلقي. وبالامكان تبرير ذلك بالشكل التالي: إن عملية البث المعاد هي في ذاتها عبارة عن رسالة معادة إلى المتصل الأصلي؛ ومع ذلك، فان المتصل لا يمكن أن يقتنع بأن العملية تمت، حتى تحدث عملية البث المعاد.

المتصل:

تبدأ عملية الاتصال لدى المتصل، ويمكن وصفها بثلاث مراحل بانتقال الرسالة من الذاكرة إلى المحول إلى رموز، ومنه إلى المرسل. والذاكرة هي مستودع كافة تجارب المتصل الماضية. ومن هذا المصدر يختار المتصل أو يصوغ فكرة. وربما تكون الفكرة قد سبق لها أن شوهت حقيقتها أو شكلها الأصلي إلى حد ما. وهنا تماماً في الاختيار، تكمن الفرصة الأولى لارتكاب الخطأ في عملية الاتصال. فاذا اختيرت المعلومات الخاطئة، أو إذا جرى تشويه المعلومات، فان الرسالة الخطأ هي التي تنقل.

بعد أن يختار المتصل المعلومات اللازمة للنقل، يقوم بتقدير المعرفة الموجودة في ذاكرة المتلقي، والتي من الممكن أن يستخدمها المتلقي بغية تنظيم الرسالة في رموز. فمثلاً، يستطيع الجندي وصف عمل حربي إلى رفيقه في السلاح بقليل من التوضيح التمهيدي. وعلى أية حال، فحين يكتب إلى زوجته حول الحادث نفسه، عليه أن يفترض مجموعة مختلفة من الأفكار الموجهة لتفكيره، ويضم تفاصيل كثيرة تتصف بالمزيد من التوضيح. وفي كثير من الأحيان، يفشل نقل المعلومات، لأن التأمل يفترض مستوى للمعرفة من جانب المتلقي لا يملكه فعلاً.

إن الخطوة الأخيرة في عملية تحويل الرسائل إلى رموز، هي اختيار الرموز، التي يتعين بثها. ومهما تكن الرموز ـ الكلمات والايماءات واشارات الأذرع والأيدي ـ فليس لها معنى بذاتها. فهي تصلح فقط لاطلاق المعاني الموجودة في عقلي المتصل والمتلقي. ولا يجرؤ المتصل على الافتراض بأن المعاني الموجودة في ذاكرته مطابقة لتلك الموجودة في ذاكرة المتلقي.

بما ان الكلمات هي أكثر الرموز المستعملة في الاتصال تكراراً، فلا بأس من ذكر بعض الملاحظات حولها. إن الكلمات هي مجرد رموز، وتتوقف قيمتها على المعاني المرتبطة بالرموز. ويحصل الانسان على معاني الكلمات بالتعلم وليس بالفطرة. ولذلك، فان معنى إحدى الكلمات يتفاوت بين فرد وآخر. وتدل النظرة السريعة إلى أي قاموس، حتماً، على أن كلمات كثيرة لها معانٍ مضاعفة. فمثلاً كلمة «Secure» لها معنى مضاعف. والتعريف الأكثر شيوعاً لكلمة «Secure» هو «يحمي». وعلى أية حال، فهي تعني كذلك «يستولي على». ومن الممكن أن يكون المعنى حرجاً بالنسبة لأحد القادة، حين يطلب منه أن «Secure» الهدف. فهذا يثير سؤالاً حول ما إذا كان يتوجب عليه أن يستولي على الهدف ويحميه، أو يستولي عليه فقط.

ثمة حقيقة تتعلق بالكلمات يندر ادراكها، وهي انها تنطوي على العاطفة. فالكثير من لغتنا «محشو» بالعاطفة. تأمل كلمات مثل «الشجاعة»، «العدو»، «الديموقراطية»، «عرقي»، «السلم». فكل من هذه الكلمات ينقل شعوراً معيناً بالاضافة إلى الفكرة المنطقية. ويتعلم الانسان المظاهر العاطفية للكلمات تماماً كما يتعلم معانيها الموضوعية. فمثلاً إذا كان من عادة والدي أحد الأطفال أن يعبر عن الازدراء عند الاشارة إلى السياسيين، فان الطفل آنذاك يتعلم أن كلمة «سياسي» كلمة محتقرة. وحتى كلمة «كلب» التي ظاهرها لا ميزة محددة لها، تتميز بتأثيراتها العاطفية القوية في الفرد الذي تعرض لعضة كلب شديدة في وقت ما في الماضي. ويشتمل تغير إحدى الكلمات في ذلك الجزء من الدماغ الذي يجري فيه تنظيم الرموز، على العاطفة والمنطق المتعلقين بالكلمة. وفي كثير من الأحوال، تشوه العاطفة المنطق. والنتيجة ان الرسائل المحتوية على العديد من الكلمات المحشوة بالعاطفة، تفسر أكثر بلغة العاطفة مما بلغة المنطق المقصود. ويستغل الدعاة هذه الحقيقة بغية قول الحقيقة بصورة كاذبة.

من البحث الآنف الذكر، يتضح أن هناك عوامل كثيرة بامكانها أن تجعل المتلقي يفسر الكلمات بصورة تختلف عن تفسير المتصل. واختيار الكلمات أو الرموز الأخرى هو أحد العوامل الهامة إلى أبعد الحدود في الاتصال. وليس من الحكمة أبداً افتراض إدراك المتلقي للرموز المختارة بنفس الأسلوب الذي قصده المتصل.

بعد أن يقرر المتصل نوع المعلومات التي يتعين عليه إرسالها، ينظم بالتالي رسالته. فمثلاً من الممكن أن يقدم قائد الدورية أثناء استجوابه في نهاية المهمة من قبل الرقيب الثاني (S-2)، تقريراً حول الحوادث، التي جرت أثناء القيام بالدورية، بعدة طرق. فبامكانه أن يرويها بشكل مرتب زمنياً، أو ينظم الحوادث في أبواب مثل نشاط العدو، والمنطقة، والمعلومات المتفرقة. وباستطاعته أن يروي أولاً الموضوعات الرئيسية في المعلومات، وبعد ذلك الموضوعات الأقل أهمية. فهناك طرق لا تعد ولا تحصى يمكن أن ينظم بها أي اتصال خاص. ومهما يكن، فثمة نقطة هامة هي أن الجزءين الأول والأخير من أي اتصال طويل يمكن تذكرهما بصورة أفضل من تذكر المعلومات التي تأتي قريباً من الوسط.

عند الانتهاء من التحويل إلى رموز ترسل الرسالة. ويتم الارسال من خلال الجهاز العصبي الارادي في-الجسم. ومن الممكن أن يتم هذا شفهياً، أوعن طريق الكتابة أو من خلال العمل الجسدي. وفي كثير من الأحيان، حين يستخدم الاتصال الشفهي، تنتقل الرسالة في نفس الوقت عن طريق الكلمات والأعمال الجسدية مثل الايماءات وتعابير الوجه. وإذا كانت الاثنتان تعززان أحدهما الأخرى، فان الرسالة تفهم بشكل أفضل، في حين ربما يسبب العكس التشويش أو عدم التصديق.

إن اختيار وسيلة الاتصال ليس عادة عملية صعبة، فالموقف هو الذي يمليها. والاتصال

الشفهي هو الأبسط والمفضل إلى أبعد حد. ويبدو عادة من السخف إلى حد ما، أن يتبادل شخصان متقابلان الرسائل. ومع ذلك، فان هذا يحدث بصورة متكررة في الدوائر أو المراكز الرئيسية، وذلك لأنه يمكن الاحتفاظ بمذكرة وقراءتها في وقت لاحق والعمل، بموجبها في الوقت الأنسب. ومن الممكن أن تفسر بسهولة نفس المعلومات، التي يجري التحدث بها. وفي الحقيقة تنقل الكثير من المعلومات بشكل أفضل بالكتابة مما بالكلام. والمعلومات المرتبة في الجداول والمخططات والرسوم التوضيحية، هذه الوسائل ووسائل كثيرة أخرى توفر آلاف الكلمات، وتضمن قدراً أفضل من التذكر والفهم من جانب المتلقي.

القناة:

بعد عملية الارسال يتعين أن تمر الرسالة من خلال الواسطة المتخللة بين المتصل والمتلقي، عن طريق مصدر للطاقة الجسدية. وتكون عادةً الصوت أو الضوء. وإذا وجدت في داخل الواسطة عقبات تعترض انتقال هذه الطاقة، فان الرسالة تصل إلى المتلقي ضعيفة ومشوهة، هذا إذا وصلت بأية حال. وعوامل مثل المسافة والظلام والصوت المتخلل، هي أمثلة على هذه الحواجز. وعند وجود حواجز، لا بد من استعمال أداة توصيل اضافية. ومن الممكن أن يكون هذا المعزز بشكل مراسل ينقل الرسالة في المبسافة المتخللة، أو بشكل وسيلة ميكانيكية، كالتلفزيون، أو التليفون، أو الراديو، أو أجهزة الاتصال الأخرى. ويجب تذكر أن هٰذه الوسائل ليست حقاً وسائل «للاتصال». ففائدتها تكمن في مجرد زيادة قابلية الجهاز الانساني العصبي الارادي للارسال، والجهاز الحسي لتلقي الرسالة. والكثير من الحواجز في القناة هو نتاج التنظيم.

المتلقي:

المتلقي في جهاز الارسال له كاشف، ومحلل رموز، وقسم للذاكرة شبيه بالمتصل. والكاشف هو الجهاز الحسي الانساني. ومن خلال حواسه فقط يستطيع الانسان تلقي أية معلومات تتعلق ببيئته. ويجري تلقي معظم الرسائل من خلال حاستي السمع والبصر. وعلى أية حال، فان هاتين الحاستين اختياريتان بطبيعتهما. فالمرء يستطيع أن ينظر فقط إلى مساحة معينة في نفس الوقت، دون أن يتم الكشف عن الاشارة التي تأتي من جهة مختلفة. وبصورة مماثلة، يستطيع الشخص أن يختار أصواتاً معينة في بيئته، ويركز عليها. ولكن حين يفعل ذلك. لا تلاحظ أصوات أخرى بشكل متكرر. وبذلك، قبل أن يكون بالامكان تلقي رسالة، ينبغي التوفيق بين الحاسة الملائمة والقناة التي يرسل بواسطتها المتصل الرسالة. وللأسف توجد داخل التركيب الداخلي السايكولوجي، عملية قليلة الوضوح، تسبب تحولاً مؤقتاً في الانتباه من أحد العوامل في البيئة إلى عامل آخر. وبالنتيجة، من الصعب على المتلقي أن يبقي انتباهه مركزاً لفترات طويلة على أية رسالة خاصة. فمثلاً، ربما يجد الجندي، الذي يستمع إلى محاضرة

طويلة، أو يطالع كتيباً ميدانياً وجيزاً، ان فكره يضل الطريق. فهو يعيش من جديد عطلة نهاية الأسبوع الماضية، أو يحلم بعطلته القادمة، مفضلاً ذلك على اكتساب المعرفة التي يجب عليه اكتسابها.

تنتقل الاشارات الواردة، التي تكشفها الحواس بشكل رموز، إلى ذلك الجزء من الدماغ، الذي يحلل الرموز. وهكذا، فان تحليل الرموز هو عملية قائمة فعلاً بدلاً من أن تكون سلبية. وقد جعلنا الاستعمال المتكرر خلال معظم حياتنا، على اطلاع شديد بعدد من الكلمات، ولذلك، فان تحليل الرموز هو، عادةً، عملية سريعة جداً؛ وعلى أية حال، فاذا كانت الكلمة غير معروفة جيداً، فربما يكون من الضروري القيام بقدر كبير من البحث خلال الذاكرة لإيجاد معناها. فاذا لم يعرف المعنى أبداً، ومثال ذلك ما يحدث في حال اللغة الأجنبية، فان الرسالة تتوقف عند هذا الحد، ولا يمكن أن يحصل مزيد من الفهم.

من المحتمل أن يفهم المتلقي كل كلمة في الرسالة، وان لا يفهم مع ذلك الفكرة المرسلة. وهناك خطوة ثانية في حل الرموز، حيث تنظم الرموز المنفصلة في أفكار. وهذه أيضاً عملية قائمة فعلاً تستلزم الكثير من العودة إلى الذاكرة والتغلغل فيها، لايجاد المعرفة الماضية التي يمكن أن تبنى عليها المعلومات الواردة. فمثلاً، يجد عادةً الامريكي الذي يطالع بياناً حول حادث ما يتعلق باصدار تشريع في الكونغرس، ان البيان يمكن فهمه بسهولة، وذلك بسبب معرفته بالاجراءات التشريعية الأمريكية. ومن الممكن أن يجد الأجنبي الذي يطالع ترجمة لنفس البيان، ان هذه الترجمة غير مفهومة اطلاقاً، وذلك لأنه لا يفهم اجراءاتنا الحكومية.

إن كل رسالة لها تأثير عاطفي ودرجة من الارتباط بمعرفة وتجربة المتلقي السابقتين. وبالاضافة إلى ذلك، تواجه الرسالة تشويهاً محتملاً من خلال التضارب مع مواقف المتلقي. وفي الوحدة التي عززت فيها التجربة السابقة (مثل الوعود المتهورة بالامتيازات الاضافية التي لا يمكن تحقيقها) موقف عدم التصديق، يحلل كل شخص بصورة انتقادية الرسائل الواردة من سلسلة القيادة، ويتلقاها بتشكك.

البث المعاد:

ثمة جزء هام في عملية الاتصال، برغم كونه غير ملازم لها، ويتمثل في عملية البث المعاد. وبعبارة بسيطة، فعملية البث المعاد هي المعرفة بالنتائج. وهي العملية التي يتلقى المتصل بواسطتها دليلاً ما على تأثير رسالته على المتلقي. وتتحقق عملية البث المعاد بطرق متعددة. ففي المحادثة الكلامية يسمع المتصل صوته ذاته. ويجري تعديلات لأصواته الخاصة وفقاً للبث المعاد لصوته الذي يتلقاه. واذا كان مواجهاً لاولئك الذين يتصل بهم، فمن الممكن أن يلاحظ تعابير وجوههم وايماءاتهم وأعمالهم. فمثلاً، يلاحظ المدرس في غرفة الصف ردود فعل تلاميذه

باستمرار. فاذا رآهم يهزون رؤوسهم، وبعضهم نائمون وآخرون واقفون، عرف انه لا يحافظ على انتباههم. وفي علاقة المواجهة، بامكان المتصل، أيضاً، أن يحقق بثاً معاداً بتوجيه الأسئلة الى المتلقي، أو الطلب اليه ان يعيد اليه تقريراً حول ما علم به، أو السماح له بتوجيه الأسئلة حول الرسالة.

من الممكن أن تعيق عوامل كثيرة عملية البث المعاد. فالمسافة هي قوة معترضة هامة. وبدون علاقة المواجهة، يدخل التأخير الزمي ضمن نطاق اكتساب البث المعاد. ويعجز المتصل، برغم أنه يتحدث بالتليفون أو بوسيلة أخرى معدة للتغلب على عامل التأخير الزمني، عن ملاحظة تعبيرات وجه المتلقي وأعماله، وبصفة عامة، كلما كانت عملية البث المعاد أتم وأسرع، كلما كان الاتصال أفضل.

الحواجز أمام الاتصال

لأغراض البحث تنقسم الحواجز، التي تقف أمام عملية الاتصال، إلى نوعين فهناك تلك الحواجز التي تنشأ في القناة الموجودة بين المتصل والمتلقي، وتلك الكامنة في داخل المتصل والمتلقي. ومعظم الحواجز في القناة هي حواجز مادية تحدث ضجة في القناة، فتعترض الرسالة أو تشوهها؛ أو توقف مادياً انتقال الرسالة بين المتصل والمتلقي وتتميز الحواجز الكامنة في داخل الأطراف المتصلة بكونها نفسية لدرجة أكبر، من حيث المنشأ. وعادةً، يكون النوعان موجودين، ويجب على القائد أن يأخذ وجودهما بالاعتبار في محاولاته الاتصال.

الحواجز المادية:

إن الحاجز المادي الواضح إلى أبعد الحدود، والذي يعترض الاتصال ويشوهه، هو المسافة. فكلما اقترب شخصان من بعضهما، كلما كان باستطاعتهما أن يتصلا بصورة أكثر تكراراً أو وضوحاً. وبالعكس، كلما كانت المسافة بينهما أكبر، كلما ازدادت صعوبة اتصالهما بشكل فعال. وهذه المسافة هي مسافة الاتصال، وهي ليست بالضرورة مسافة مقاسة فعلاً. فمثلاً، ربما تكون مسافة الاتصال من موقف السيارات الى متجر السيارات، التي يجب قطعها مشياً على الأقدام، أطول مما هي بالتليفون من متجر السيارات إلى مكتب الوحدة. ولزيادة مسافة الاتصال ثلاثة تأثيرات تؤدي إلى التقليل من فعالية الاتصال (١) تزيد من الجهد الجسدي لتحقيق الاتصال، مما يؤدي إلى حدوث اتصالات أقل (٢) تطلق العنان للتأخير الزمني (٣) تقلل من البث المعاد.

ثمة حاجز مادي آخر يتمثل في حجم الجماعة ذاتها. فحين يحاول العديد من الناس الاتصال في نفس الوقت، يسبب هذا تضارباً في الحديث، بامكانه أن يشوه، وحتى يعترض الرسالة اعتراضاً تاماً. وكلما زاد حجم الجماعة، ازداد تعقيد التفاعلات الممكنة هندسياً. ففي

المجموعة المؤلفة من أربعة أفراد هناك (٢٥) تفاعلاً ممكناً، وفي المجموعة المؤلفة من خمسة أفراد، مثل فرقة الاطفاء، يوجد (٩٠) تفاعلاً ممكناً، ومن السهل رؤية انه كلما زاد حجم الجماعة، يزداد التعقيد المحض للتفاعلات الممكنة، لدرجة أن عمل الجماعة المنسق ربما ينهار. ومن الممكن احصاء عدد التفاعلات وفقاً للمعادلة $ي = \frac{٣^{ن} - ٢^{ن+١} + ١}{٢}$ (باس، العام ١٩٦٠، ص ٣٤٧). ويؤدي هذا إلى صعوبة كبيرة في الاشراف على الاتصال في داخل الوحدة. ومن وجهة نظر القائد، تعتبر مشكلة زيادة حجم الجماعة، على أنها مشكلة مد نفسه وتأثيره الخاص في نطاق أوسع من الأشخاص. وتعرف هذه المشكلة، عادةً، بمشكلة «مدى الاشراف»، ويجري بحثها في الفصل الثامن. ويكفي هنا أن نقول بانه، كلما زاد حجم الجماعة، يواجه القائد صعوبة أكبر في الاشراف على عملية الاتصال في داخل الجماعة، وفي الاتصال بالأعضاء في الجماعات الأخرى.

إن الاتصال الزائد عن الحد محفوف بالمخاطر مثل الاتصال القليل. فكافة المناصب القيادية لها مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال ـ إلى الأعلى، وإلى الأسفل، وجانبياً. وفي النقاط الحرجة في عمل ما، يصبح، تكراراً، حجم السير في هذه الشبكات كبيراً، لدرجة أنه يفوق قدرة القائد وهيئة الأركان التابعة له على التلقي والهضم. وكذلك، من الممكن أن يؤدي الاتصال الزائد عن الحد إلى تأخير الرسائل الهامة. ولذلك، ينبغي على القائد أن يشرف على عملية الاتصال من خارج تنظيمه إلى داخله، وفي داخل تنظيمه، لضمان أن يكون محافظاً على النظام. ويشمل هذا الاشراف على اتصاله الخاص. ولا يترك القائد، الذي يصدر عدداً زائداً عن الحد من الأوامر، وقتاً لمرؤوسيه لينفذوها.

يتمثل أحد الحلول لمشكلة مدى الاشراف، في قسمة الجماعة إلى مجموعات فرعية، كل لها قائدها الخاص، وتعيين قائد يشرف على هؤلاء القادة المرؤوسين. ويتصل القائد الأعلى بالقادة مرؤوسيه، وهم بدورهم ينقلون الرسائل على مراحل إلى مرؤوسيهم. ويسبب هذا مشاكل اتصال جديدة. ففي كل مرحلة، يجب أن تنقل فيها الرسالة، ثمة تأخير؛ وثمة تأخير مماثل في عملية البث المعاد العائدة صعوداً. وكلما جرى تلقي رسالة أمكن حدوث تشويه، وتصبح هذه التشويهات متراكمة مع ازدياد النقل على مراحل. وكذلك، فان الرسالة التي تنقل أصلاً بأسلوب حاث قوي، تخف بصورة شديدة، أثناء سيرها في الشبكة، لدرجة انها في النهاية تفقد قوتها كلياً.

قد تحتوي الواسطة المختارة، في صلبها، مكامن ضعف أمام الضجة أو التشويه. فمثلاً يعاني الاتصال الشفهي من التشويه السريع للمعلومات في ذاكرة المتلقي. وإن لم يسجل ملاحظات تامة، فربما ينسى بسرعة الكثير من العوامل الهامة في الرسالة. ويتصف الاتصال الكتابي بميزة المزيد من الدوام، ولكنه يفتقر إلى ميزة الضبط المباشر. فالمتصل لا يستطيع في

الحقيقة التأكد من أن رسالته مفهومة. وكذلك، فالاتصال الكتابي يفتقر إلى القوة، التي يمكن نقلها بواسطة التعليمات الشفهية، التي تتم وجهاً لوجه، ويستغرق اعداده وقتاً أطول.

من الممكن أن يشكل توجيه القناة حاجزاً مادياً أمام الاتصال الفعال. ففي داخل التنظيمات الرسمية الى أبعد الحدود، تستخدم شبكة الاتصال مبدئياً لنقل الأوامر نزولاً، وتلقي التقارير المتجهة إلى المستويات الأعلى. وبرغم أن هذا الإجراء هو الغرض الرئيسي لشبكة الاتصال في التنظيم الرسمي، إلا أن بامكانه كذلك أن يصبح حاجزاً أمام الاتصال الفعال، لأنه يؤدي إلى تثبيط الاتصال لأغراض أخرى. ويعتبر المرؤوس نفسه مجرد متلقٍ للرسائل، وليس منشئاً لها. وتكون تلك التي ينشئها فعلاً استجابة لطلب سابق للمعلومات. وكذلك، يؤدي توجيه القناة إلى تركيز انتباه الطرفين على هذه السلسلة للاتصال العمودي على حساب أي اتصالات جانبية. والنتيجة العامة هي ان الاتصالات نحو الأسفل تكون ممتازة، ولكن تلك المتجهة إلى أعلى تميل إلى أن تكون سيئة، بينما القنوات الجانبية غير موجودة بصورة متكررة. ويتجه الميل إلى تقليل مطالبة السلطات العليا بتوضيح الأوامر، والتقليل من نقل المعلومات إلى الأسفل، وضعف البث المعاد بصورة متكررة في طول الشبكة وعرضها.

الحواجز النفسية:

توجد الحواجز النفسية التي تعوق الاتصال الفعال في كل من المتصل والمتلقي. وحتى لو أمكن نقل الرسالة بصورة تامة من خلال القناة، فان هذه العوامل هي التي تسبب مع ذلك تشويه الرسالة. ولتسهيل التصنيف، يمكن تقسيم هذه العوامل إلى حواجز أمام الاتصال تتعلق بالرؤية والمفاهيم والثقافة.

إن الحواجز المتعلقة بالرؤية هي تلك التي تنشأ بصورة رئيسية نتيجة للتنوع في مجموعات الأفكار الموجّهة لتفكير كل من المتصل والمتلقي. فكلاهما يمتلكان تجارب تشكل ذكرياتهما، وتعدهما لتفسير الرسائل التي يرسلانها ويتلقيانها. ومن الواضح أنه لا يوجد شخصان في أي وقت من الأوقات، يملكان تجارب متماثلة. ولذلك، فليس من الممكن ارسال فكرة واردة من ذاكرة، ورؤيتها بنفس أسلوب ذاكرة أخرى. وبناء على التجارب المختزنة في ذاكرته، من عادة المتلقي أن يجري مقارنة للمعلومات للتوصل إلى فهمها. وتشابه التجارب في هاتين الذاكرتين، هو الذي يقرر إلى أي درجة من الدقة، يدرك المتلقي الرسالة التي يرسلها المتصل.

هناك مشكلة أخرى تواجه اتصال القائد العسكري، وتتمثل في أن ادراك المتلقي للرسالة يشوهه التفاوت الاجتماعي في كثير من الأحيان. والتفاوت في المنصب أو الرتبة في داخل الجيش، هو مصدر الاختلاف في الرؤية. فمثلاً يرى الجندي في أدنى رتبة الأمور مختلفة عما يراها الرقيب الذي بدوره يرى الأمر بصورة تختلف عما يراها النقيب. فتجاربهم تمثل مستويات

مختلفة، ونظراتهم تختلف قليلاً. وبالاضافة إلى كونه حاجزاً متعلقاً بالرؤية أمام الاتصال، بامكان التفاوت الاجتماعي أن يعرقل الاتصال من خلال مجرد معارضة الفرد الطبيعية لتجاوز هذا التفاوت. ويجد الجندي أن الاتصال بالرقيب أسهل من الاتصال بالملازم، ويشعر الملازم أن من الأسهل عليه الاتصال بالنقيب من الاتصال بالعقيد.

ربما يكون الاختلاف في رؤية الرسالة ناشئاً عن الاختلافات في المفاهيم بين المتصل والمتلقي. وبينما الاختلافات في الرؤية أكثر تعلقاً بتلقي الرسالة غير الملائم، فان الحواجز المتعلقة بالمفاهيم أكثر تعلقاً بالاختلافات في الذاكرة نفسها. ولذلك، من الأفضل اعتبار حواجز المفاهيم ناشئة عن الاختلافات في اطارات الأفكار الموجهة للتفكير، التي تتعلق بمدلولات الكلمات في اللغة، بدلاً من اعتبارها ناشئة عن مجموعات الأفكار الموجهة للتفكير التي تتعلق بالرؤية. والكلمات أو المفاهيم نفسها ليس لها مدلولات متماثلة بالنسبة لكل شخص. وبعض البحث في هذا المجال، والذي يتميز بقدر كبير من الشمول والهدف، أتمّه اسجود وسوسي وتاننبوم. فمن خلال استخدام عامل الاختلاف في المعاني اللغوية، حصلوا على قيم رسموها رسماً بيانياً على محاور ذات ثلاثة أبعاد. وتدل هذه الرسوم البيانية على المواقف النسبية للمفاهيم الفردية (اسجود، العام ١٩٥٧). وفي كثير من الأحيان، تتضح امكانية تباعد هذه الرسوم البيانية المفاهيمية في مجال المفاهيم اللغوية، عندما يحاول أحد الأشخاص الاتصال بأجنبي. وربما تدل انطلاقة في التحدث بلغة الغير، على أن المرء يفهم الكلمات فقط، و لا تدل على أن المرء يفهم مضمون الرسالة.

ترتبط الحواجز الثقافية ارتباطاً وثيقاً بحواجز المفاهيم التي تعيق الاتصال. وتعيق هذه الحواجز الرؤية وتكوين المفاهيم، نتيجة للاختلافات الثقافية بين المتصل والمتلقي. وعلى أية حال، فالقول بانها ناشئة عن اختلافات اجتماعية بين الجماعات، أنسب من القول بانها ناشئة عن الاختلافات اللغوية، في فلسفة جماعة من الناس وتقاليدها. وبامكان هذه الحواجز أمام الاتصال الامتداد لتصل إلى الايماءات والكلمات. فمثلاً، يمكن تفسير الايماءة الامريكية بالتلويح بالوداع، من قبل أحد الفيتناميين، على أنها تعني الطلب بالاقتراب. ويأتي بحث تأثير هذه الحواجز الثقافية أمام الاتصال والتفاهم في الفصل التاسع عشر.

التغلب على الحواجز التي تعيق الاتصال

على الرغم من أن هذه الحواجز أمام الاتصال تبدو صعبة، إلا أن القائد بامكانه، مع ذلك، الاتصال بشكل فعال، إذا تكلف عناءفعل ذلك. وتوحي الحواجز المادية أمام الاتصال الفعال بحلها الخاص. فمن الواضح أن أفضل طريقة للتغلب على حاجز المسافة تتمثل في الانتقال، أو استخدام وسيلة الكترونية، أو غير ذلك من الوسائل، بغية تقليل مسافة الاتصال. والنقطة الهامة هي أن القائد يجب أن يكون دائماً على اطلاع بوجود الحواجز المادية، وتأثيرها على

اتصاله. وثمة ثلاثة عوامل بامكانها أن تزيد لدرجة كبيرة من فعالية القائد في التغلب على الحواجز النفسية. وهذه هي: الثقة بين الأفراد، والمشاركة في مشاعر الآخرين وأفكارهم دون التعرض لتجاربهم نفسها، والاستماع. ولكي يحسن مقدرته على الاتصال، على القائد أن يطور هذه المجالات الثلاثة. فهي أقوى أسلحة في قهر حواجز الرؤية، والمفاهيم، والثقافة، التي تشوه اتصاله الفعال باتباعه.

إن أحد أعظم الأدوات المساعدة للاتصال الفعال، هو توطيد مناخ الاطمئنان والثقة المتبادلين بين القائد ومرؤوسيه. وينشأ هذا عن الاحساس بالاخلاص والصراحة بين الأفراد. وتعتمد القيادة الناجحة على الاتصال الصريح والفعال. فلكي تكون رسالة القائد مفهومة بشكل تام، يجب أن يكون المرؤوس مستعداً لتقبل الاتصال. عاملا الخبرة والجدارة بالثقة أساسيان بالنسبة لامكانية تصديق المتصل. (هوفلاند، جانيس، كيلي، العام ١٩٥٣). وكلاهما مهمان في اتاحة الفرصة للمرؤوس بالثقة في قائده والشعور بان باستطاعته الاطمئنان إليه. وحين ينعدم هذان العنصران، يصبح الاتصال متحفظاً أو بالضرورة معقداً. فيتعمد المتصل ادخال التفاصيل غير الوثيقة الصلة بالموضوع، محاولاً توضيح مقصده. وبدوره، يبحث المتلقي عن المعاني الخفية محاولاً التنبؤ بهدف الاتصال. وكثيراً ما تؤثر سمعة القائد في صورته، لدرجة أنها تتحدث عنه أكثر. ما تتحدث الكلمات. وتتمثل هذه الحقيقة المحزنة في تعليق مزعوم لأحد الزملاء من الدبلوماسيين، حين أبلغ بوفاة تاليران «والآن فاني أعجب ما الذي كان من الممكن أن يعنيه بذلك؟».

برغم أنه من المهم أن يطمئن المرؤوس إلى القائد، إلا أن من الأهم أن يثق القائد بمرؤوسيه، وهذا أمر يستطيع القائد التحكم فيه لدرجة أكبر. وحين لا يثق القائد بمرؤوسيه، يميل إلى إخفاء مواقفه تجاه إحدى المسائل. وربما يخفيها عن طريق الاتصالات المراوغة أو المسايرة أو العدوانية (ملنغو، العام ١٩٥٦). وربما يتمثل أكبر حاجز يضعه القائد أمام الاتصال الفعال، في افتراضاته بان مرؤوسه سخيف أو غير مؤهل، لدرجة أنه لا يفهم تعليماته. وكذلك يبني القائد حاجزاً، حين يؤدي به افتقاره إلى الصدق أن يجعل اتصاله على درجة بالغة من التفصيل والتعقيد. (يبحث الفصل التاسع هذه المشكلة المتعلقة بالاسراف في التوجيه).

لكي يوضح القائد رسالته، يجب أن يكون قادراً على ترجمة اتصاله إلى مجموعة الأفكار الموجهة لتفكير المتلقي، ويتطلب هذا من القائد قدراً معيناً من القدرة على المشاركة في مشاعر الآخرين وأفكارهم دون التعرض لتجاربهم نفسها. ويتعين عليه أن يحاول تنظيم العالم كما يراه المتلقي. وينفذ هذا بنا إلى صميم الرؤية، بأن ما يقوله القائد هو ليس ما يجري نقله حقيقةً. وتدخل الرسالة الحاصلة ضمن ما يفكر به المتلقي اثناء الاتصال. ويتم ادراك الرسالة وتفسيرها من جانب المتلقي من زاوية عالمه الخاص ومفاهيمه الخاصة. وفي تأليف رسالته يجب على القائد

أن يقوم بجهد صادق لاستخراج نسخة مطابقة لمجموعة الأفكار الموجهة لتفكير المتلقي، والمتعلقة بمدلولات الكلمات في اللغة. ومن المحتم أن تدل عملية الضبط التي يقوم بها على مقدار نجاحه. ويتمثل التحقق المهم من الاتصالات، في تذكر إحدى المحادثات. وأكثر حالات التذكر حيوية، هي ما يتعلق بالأفكار المرسلة باعتبارها أفضل من الأفكار المتلقاة. وينبغي على المتصل أن يتذكر أن هذا ينطبق على ما يتذكره، أيضاً، متلقي رسالته.

لذلك، فللتغلب على الحواجز التي تعيق الاتصال، وفهم ما يفكر به المتلقي، من المفيد الاستماع إليه أثناء إجراء اتصاله. وبصورة متناقضة ظاهرياً، يعتبر أفضل مستمع أفضل متصل. وذلك لأنه، من خلال الاستماع، ينال المتصل تقييماً لاطارات الأفكار الموجهة لتفكير المتلقي، فيما يتعلق بالرؤية والمفاهيم والثقافة. وللاستماع جيداً، يتعين على القائد العسكري أن يغفل رموز السلطة. فهي بذاتها ليس لها علاقة بحكمة أو سخافة ما يقال.

هناك ثلاثة إجراءات محددة يستطيع القائد أن يتخذها لتحسين قدرته على الاستماع. أولاً، يجب عليه ان يحاول تحديد ما يعنيه المتحدث. ثانياً، أن يثبت جدارة المتحدث بالثقة باختبار منطقه، أو برهانه، أو أدلته على أقواله. ثالثاً، يتحقق من رؤية ما حذفه المتحدث، أو أخفق في توضيحه بصورة مقنعة.

الاتصال في التنظيمات

تجري معظم اتصالات القائد مع الجماعة أو فيما يتعلق بالجماعة. وبرغم أنه من الممكن أن ينقل المعلومات إلى الجماعة، من خلال قائد مرؤوس للجماعة، إلا أن المتلقين المقصودين لمعظم رسائله هم الأعضاء الأفراد في الجماعة. ومن خلال اتصال التنظيم فقط، يستطيع أعضاء الجماعة أن ينسقوا جهودهم.

برغم أن الأفراد العاملين معاً في أحد التنظيمات ينجزون واجباتهم كأفراد، إلا أن الجهد لا يكون، حقاً، جهداً جماعياً، ما لم يتم الاتصال بين الأعضاء. ولذلك، فان الاتصال هو العمل الرئيسي للجماعة. والاتصال لازم لتوفير المعلومات لانجاز مهمة الجماعة. وهو، كذلك، ضروري للحياة العاطفية للتنظيم بناء مواقف الجماعة، ومشاعرها وحيويتها، وهي الروابط التي تجعل قوة الجماعة أكبر من قوة أعضائها الأفراد.

التنظيمات الرسمية:

إن إحدى المميزات التي تميز منظمة رسمية، هي كونها عبارة عن شبكة ثابتة من العلاقات القائمة على أساس المناصب المتسلسلة. وكذلك، تؤدي بنية المنظمة الرسمية إلى فرض شبكة ثابتة للاتصال. وهذه الشبكة هي سلسلة القيادة. وكما يعني الاسم، فهي أيضاً سلسلة اتصال تنتقل المعلومات بواسطتها على التعاقب من القائد إلى المرؤوس. وفي منصبه، يستطيع القائد أن

يمارس قدراً كبيراً من الاشراف على سير المعلومات إلى داخل الجماعات، وإلى خارجها، وفي داخلها. وهناك تجربة أجراها بفالاس بهذا الخصوص تعتبر مهمة. إذ عرض بفالاس على عدة مجموعات تتألف كل منها من خمسة أفراد ـ مهمة حل مشاكل مستمدة من معلومات وزعت بين أعضاء المجموعات. ورتبت المجموعات في شبكات مختلفة للاتصال، بحيث إن حرية الاتصال بالأعضاء الآخرين فرضت وفقاً للشبكات. وبعد حل المشاكل، سئل أعضاء المجموعات، ما إذا كان أي عضو جرى النظر إليه بوصفه قائداً أثناء الحل. وأظهرت النتائج أن أولئك الأفراد، الذين عينوا في الشبكات لكي يشرفوا على سير المعلومات، اعتبروا قادة، بصرف النظر عن شخصياتهم كأفراد، (بفالاس، العام ١٩٥٦). وتدل هذه النتائج على أن المنصب، لدرجة ما على الأقل، هو الذي يصنع القائد. وبالتالي، فان الاشراف على المعلومات في التنظيم الرسمي يعزز سلطة القائد.

الاتصال الصاعد:

إن الحاجة إلى الاتصال النازل في داخل التنظيم الرسمي، واضحة إلى حد ما، عادة، بالنسبة للقائد. ومهما يكن، فان مسألة الحصول على الاتصال الصاعد الفعال، هي أكثر غموضاً إلى حد ما. فالاتصال الصاعد ضروري للقائد العسكري كي يبقى «على اتصال» بالأفراد في تنظيمه. وباستطاعته أن يستخدمه كوسيلة للاحتفاظ بالاشراف الفعال على التنظيم. فهو لا يحسن فقط الصورة الشاملة التي لديه عن المهمات الحقيقية التي يجري تنفيذها، ويصلح كذلك كتحذير مسبق من المشاكل التي يمكن أن تحدث. وهو وسيلة القائد لابقاء أصبعه، على نبض التنظيم.

من خلال قناة الاتصال الصاعد الفعال، يستطيع المرؤوس في مستوى العمل أن يسهم في الاهتمامات والأفكار، التي تحسن الكفاءة وتوفر الوقت. وهذا الادراك من جانب القائد بأن جماعته تشكل مصدراً قيّماً للمعلومات، يمنحها إحساساً أعمق بالمشاركة في مهمة الجماعة. ويساعد دليل احترام القائد لكرامتهم على المزيد من الاتصال عن طريق تعزيز الشعور بالاطمئنان والثقة المتبادلين. وكذلك يُساعد هذا الجو في زيادة تقبل الاتصال النازل في المستقبل. وبالاضافة إلى ذلك، يصلح الاتصال الصاعد كدليل قيِّم على فعالية اتصال القائد. وبهذا الضبط يكوّن فكرة عن درجة النقص، التي تم تلقي رسالته بها. ومن حين لآخر تصلح قناة الاتصال الصاعد المتاحة أن تكون مجرد فرصة لاطلاق التوترات والضغوط العاطفية الحبيسة. وبرغم أن هذا لا يفيد المهمة بصورة مباشرة، إلا أنه من الممكن في كثير من الأحيان أن يتيح الفرصة للمرؤوس كي يكرس اهتمامه الشامل للمهمة، التي في متناوله بعد أن يكون «قد أخرجها من صدره».

يعلن معظم القادة بصورة تقليدية سياسة «الباب المفتوح» للحث على الاتصال الصاعد.

ومن الممكن أن تكون هذه السياسة فعالة، إذ أدرك القائد أن نفس العوامل النفسية والاجتماعية، التي جرى بحثها سابقاً، لا تزال فعالة في هذا الموقف. فهناك معارضة كبيرة من جانب المرؤوس لدخول الجوالمنفرّ الذي يحيط بمنصب القائد. وباستطاعة القائد أن يتغلب على هذه الصعوبة، إذا أكمل سياسة الباب المفتوح التي يتبعها، وذلك عن طريق الزيارات المتكررة غير الرسمية في أنحاء التنظيم. وبهذه الطريقة يستطيع التحدث مع جماعته في محيط أكثر تخطياً للرسميات بالنسبة لها. وثمة فرصة أخرى للاتصال الصاعد الأكثر ابتعاداً عن الرسميات، وتحدث في حفلات التنظيم الاجتماعية. وهنا، في جو أكثر ابتعاداً عن الرسميات، يستطيع القائد أن يختبر الآراء والمواقف والأفكار.

تتمثل احدى الطرق الاسرع التي يستطيع القائد بواسطتها ان يكبت الاتصال الصاعد، في عدم التصرف وفقاً لفكرة او شكوى، حالما يتلقاها. ويلزم ان يحدث هذا بضع مرات قبل ان يتبنى الجندي موقف «عدم الثقة». ومن الممكن أن يكون موقف القائد مضراً بنفس القدر بالاتصال الصاعد. ويبدو ان بعض القادة يعتقدون ان عدم وجود الاخبار يعتبر خبراً طيباً. اذ يسيرون بمرح في طريقهم غافلين عن الحالة الحقيقية لوحدتهم. وعلى القائد ان يدرك مقدار صعوبة مقاومة المرؤوس للتقاليد والسلطة والنفوذ في محاولته الاتصال الصاعد. وليس باستطاعة القائد تجاهله. وكذلك، على القائد ان يدرك ان المرؤوس لا يرغب في تقديم التقارير حول العيوب وحالات الفشل. وكذلك، فإن المعلومات التي يتلقاها من هذا النوع، من المرجح ان تجري تصفيتها وتشوه، حالما يسمعها القائد. وهذا الميل مهم على وجه الخصوص، لأن القائد العسكري يؤثر في ترقية المرؤوس وتقدمه. (ريد، العام ١٩٦٢). وربما يكون جزء من هذا التشويه ناشئاً بصدق عن مجموعة الافكار الموجهة لتفكير المرؤوس، وعدم اطلاعه على المهمة الشاملة كما يراها القائد. ومن ثم، فربما يحذف اتصال المرؤوس الصاعد التفاصيل او المضامين التي يحتاج القائد لمعرفتها. ومن المحتمل ان يكون غير راغب في كشف جهله في مسألة يشعر بأن القائد ربما يكون اكثر منه اطلاعاً عليها. وهكذا، يبرر مواقفه بأنه من الأفضل أن يبقى صامتاً، ويبدو سخيفاً، من ان يفتح فمه ويستبعد كل شك.

التنظيمات غير الرسمية:

الكرمة:من المهم ان نتذكر أن التنظيمات الرسمية تتألف من أشخاص حقيقيين ذوي شخصيات مستقلة. وبناء على ذلك، ففي داخل التنظيم الرسمي، من الممكن أن يوجد أي عدد من التنظيمات غير الرسمية. وتصبح هذه التنظيمات غير الرسمية القواعد اللازمة لسلسلة الاتصال غير الرسمية في داخل التنظيم الرسمي. وبواسطة قناة الاتصال هذه، تنتقل الشائعات والاتصالات الأخرى غير الرسمية. وتسمى هذه السلسلة للاتصال، غير الرسمية والثابتة إلى حد ما، «بالكرمة». وظهر هذا التعبير أثناء الحرب الأهلية، ونشأ عن الطريقة التي

كانت خطوط التلغراف العادية، المشابهة لأشجار الكرمة، تربط بواسطتها بالخيوط من شجرة إلى أخرى. وحيث تقاطعت الخطوط، كان الجنود يقيمون نقطة تفرع غير متقنة من الخطوط. ولهذا السبب، جرى القول بان أي إشاعة أو اتصال غير مؤكد نشأ «عن الكرمة».

يتمثل الميل الأول للقائد في اعتبار «الكرمة» شراً لا بد منه. والحقيقة انها - كما يبدو بالفعل - تفسد أهداف اتصالاته الرسمية. ففي كثير من الأحيان، تبدو غير مسؤولة ويتعذر التحكم فيها، ومن غير الممكن التنبؤ بها كلياً. وهذا ناشىء مبدئياً عن كون «الكرمة» مبنية على اهتمامات الساعة. ولكن من واجب القائد أن يقول بان «الكرمة» ربما تكون مفيدة له كذلك. فمن خلالها يستطيع أحراز قدر كبير من نفاذ البصيرة إلى مواقف اتباعه واهتماماتهم. وبهذه الطريقة، بامكانه أن يحدد الدوافع، الفعالة للتزويد بالحافز.

إن «الكرمة» دقيقة بصورة مدهشة من حيث المعلومات التي تنقلها. وتدل التجارب على أن «الكرمة» دقيقة بنسبة ٨٠٪ إلى ٩٠٪ في نقل المعلومات حول المسائل غير المثيرة للجدل (والتون، العام ١٩٦١). وطبيعة «الكرمة» الفعلية تتيح لها الفرصة للتغلب على بعض العقبات النفسية أمام الاتصال الدقيق. ففي الدرجة الأولى، وحيث إن المعلومات تنتقل بين الأصدقاء، فانها تنقل ويجري تلقيها في جو من الطمأنينة والثقة المتبادلتين. وكذلك، فان هذا الجو يؤدي إلى انتقال المعلومات بين النظراء، الذين لديهم مجموعات أكثر تماثلاً من الأفكار الموجهة لتفكيرهم. وبما أن طبيعة المعلومات ذات أهمية مباشرة للجماعة، لذا هناك تصميم على الاتصال من جانب المتصل والمتلقي. وتوطد «الكرمة»، من خلال تذكر المتلقي الاختياري، شهدتها بجدارتها بالثقة، وتوفير المعلومات غير المتوافرة، عادةً، من خلال قنوات الاتصال الرسمية. وهكذا فان موقف المتلقي هو موقف القبول والاستعداد للتصديق.

من خلال «الكرمة» يستطيع القائد أن يكتشف من هم قادة التنظيم غير الرسمي. وبعد ذلك يستطيع القائد أن يعمل عن طريق هؤلاء القادة غير الرسميين الذين يبذلون الكثير للتأثير في آراء الجماعة ومواقفها. وبامكانه أن يضمن حسن اطلاعهم حتى يتمكنوا بدورهم من اكمال تعليماته وترجمتها إلى تعبيرات، تفهمها الجماعة بالسهولة البالغة. وهكذا، من الممكن أن تشكل «الكرمة» الاداة المساعدة للتغلب على عقبات الاتصال.

مهما يكن، فلكي تكون «الكرمة» مفيدة، يجب على القائد أن يبقيها مزودة بالحقائق. فاذا لم يفعل ذلك، فانها قادرة بصورة تامة على صنع حقائقها الخاصة. ويتمثل أحد الأسباب الأساسية لوجودها في تبديد شكوك الاتباع. ومن حين لآخر، من الممكن أن يؤدي هذا إلى نقل المعلومات، التي برغم كونها كاذبة، فانها تشكل المعلومات التي يتمنى المتلقي أن تكون شائعات صحيحة.

الشائعات: الشائعات هي رسائل غير مؤكدة يتناقلها أعضاء التنظيم غير الرسمي فيما

بينهم تلقائياً، لكونها قابلة للتصديق وتبدد الشك. وربما تؤلف مشكلة للقائد، لأنها تنشر بصورة عامة المعلومات غير الموثوقة في أنحاء التنظيم. وبرغم أنها ربما تصبح صحيحة فيما بعد، إلا أن الشائعة تنشأ عن الاختلاق بغية توفير المعلومات الناقصة. ولذلك فمن قبيل الصدفة أن تكون المعلومات المنتشرة بشكل اشاعة لها أساس من الصحة. فالمعلومات الناقصة هي سبب انطلاق الشائعات. ويسبب المجهول التنافر الذي تساعد الشائعات على تخفيفه. وكما يذكر غوردون البورت في قانونه الأساسي حول الشائعة، فثمة عنصران لازمان للشائعة ـ الغموض والأهمية. ويتوقف مقدار الشائعة المنتشرة على حاصل ضرب الأهمية في الغموض. (البورت، العام ١٩٤٧، ص ٣٣). وتحمل هذه العلاقة رسالة مهمة للقائد، يكافح الشائعات المنقولة من خلال التنظيم غير الرسمي. فاذا أمكن تقليل الغموض والأهمية إلى الصفر، فان الشائعة تنعدم (البورت، العام ١٩٤٧، ص ٣٤).

حيث إن من الصعب أن يتحكم القائد في ما يلاحظ الأفراد انه مهم لهم، لذا تتمثل الطريقة الأسهل لمكافحة الشائعات، في تقليل مقدار الغموض الذي ينتجها. ومن واجب القائد دائماً أن يبقي أعضاء الجماعة على اطلاع بتلك العوامل الحيوية، التي يعتبرونها مهمة. فاذا تسلمت الجماعة مهمة تبدو غير منطقية، فان رد فعلهم يتمثل في محاولة توفير مبرر ما، حتى تصبح معقولة. وربما يكون هذا المبرر بصورة مماثلة، غير منطقي أو متعارضاً مع الحقائق الواقعية. فمثلاً، ربما تتغير سياسة قائد المخفر بصورة غير متوقعة، وربما تتطلب أن توقف وحدات خطوط القتال التدريب بصورة دورية، وتناوب العمل، كما ترسم شرطة المخفر. وربما يقدم الأفراد في الوحدة التفسير التالي: وهو ان التدريب قد توقف، لأن الوحدة يجري تسريحها، وكافة الأفراد تجري اعادة تعيينهم بصفتهم الفردية كجنود تكميل.

من الممكن أن يحيط توفير المعلومات انطلاق الكثير من الشائعات. وتتمثل الوسيلة، التي ربما يستعملها أحد القادة لمكافحة الشائعات عند انطلاقها، في الاعتراف بها وإخراجها إلى العلن للبحث والدراسة. وربما يتم هذا عن طريق توضيح الشائعة من خلال قنوات الاتصال الرسمي، أو بمجرد اعلان أحدث الشائعات على لوحة للشائعات. وفي ضوء هذه المعرفة، يتضح المنطق الخاطىء للشائعات في كثير من الأحيان، وكذلك من الممكن أن تصلح الشائعات كمعزز للمعنويات. ومثال ذلك: في ستالاغ (٩ب) خلال الحرب العالمية الثانية، أصبحت عيادة الشائعات جزءاً من برنامج منظم للتسلية (البورت، العام ١٩٤٧، ص ٣٢).

خلاصة

إن الاتصال بين الأشخاص أساسي لممارسة القائد للقيادة. وهو الوسيلة، التي يستطيع بواسطتها أن يعلن رغباته إلى الجماعة، ويقوم بدوره القيادي في تنسيق نشاطاتهم. وتعتمد الطريقة التي يستعملها على قناة مشتركة للاتصال.

باستعماله لهذه الطريقة، يواجه القائد حواجز كثيرة بامكانها أن تعترض اتصالاته. وبالاضافة إلى الحواجز الطبيعية الواضحة، مثل المسافة والحجم، توجد الحواجز النفسية أيضاً. والحواجز الأكثر شيوعاً هي حواجز الرؤية والمفاهيم والثقافة بين المتصل والمتلقي. وتتمثل الأدوات الرئيسية المساعدة للقائد في التغلب على هذه الحواجز، في ترسيخ جو الأطمئنان والثقة المتبادلين أثناء تطويره لمقدرته في مشاركة الآخرين في مشاعرهم. وكذلك، فهي تحسن مقدرته على الاتصال بأعضاء تنظيمه بأن يصبح مستمعاً أفضل.

داخل الجماعات، يؤدي الاتصال إلى التكيف مع الزمن، مما يؤدي إلى شكل من التنظيم، ويمنح التنظيم الرسمي القائد الاشراف على عملية الاتصال في الجماعة. وتقرر طريقة ممارسته لاشرافه بأي درجة من السهولة يستطيع مرؤوسوه الاتصال صعوداً في التنظيم الرسمي. وكذلك هناك داخل الجماعة شبكة اتصال جانبية. وينشأ هذا التنظيم غير الرسمي في ادخل التنظيم الرسمي نتيجة لطبيعة شخصيات الأفراد في الجماعة. وتصلح شبكة الاتصال أو «الكرمة» في التنظيم غير الرسمي لاكمال المعلومات المتوافرة للقائد من خلال التنظيم الرسمي. وفي حين يستطيع القائد أن يحول صفات «الكرمة» لمصلحته الخاصة في تحسين اتصاله بالجماعة، من الممكن أن تصلح «الكرمة» أيضاً لنشر الشائعات في انحاء التنظيم. وليضمن القائد عدم الانتقاص من تأثير قيادته بنقل الشائعات، عليه أن يقر بوجودها ويعرف كيف يكافحها.

إن معرفة القائد بعملية الاتصال، والقدرة على التحكم فيها، تشكلان شرطاً أساسياً للقيادة الفعالة. وذلك لأن أعمال القيادة هي في الأساس أعمال اتصال. ومن خلال الاتصال بين الأشخاص فقط، يستطيع القائد أن يؤثر في السلوك الانساني، كي يحقق المهمة بالطريقة التي يرغب فيها.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Berlo, David K., *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960.

Brennan, Lawrence D., *Modern Communication Effectiveness*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1963.

Cherry, Colin, *On Human Communication*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1957.

Marting, Elizabeth, Finley, Robert E., and Ward, Ann, *Effective Communication on the Job*. New York: American Management Association, Inc., 1963.

Osgood, Charles E., Suci, George J., and Tannenhaum, Percy H., *The Measurement of Meaning*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 1957.

الفصل السادس

الادارة العسكرية

إن الادارة هي عنصر أساسي في ممارسة القائد العسكري للقيادة. ويسجل التاريخ العسكري، عادةً، المظاهر الأكثر سحراً في الحروب الماضية. وفي كثير من الأحيان، تعرضت القدرة الادارية أو الافتقار إليها، اللذان أثرا في نتيجة هذه المعارك ـ لمحاولات اخفائهما في خضم الأحداث المثيرة في المعارك المدونة. وكما يقر العاملون في المهنة العسكرية، فان الكثير من التحضيرات والترتيبات ينبغي اتخاذها، قبل أن يتمكن القائد من توجيه الدعوة بعبارة «اتبعوني»، والهجوم بأي أمل في النجاح. وليس القائد الناجح قادراً فقط على الهام رجاله وتحفيزهم، بل يستطيع أيضاً أن ينظم جهودهم بصورة منظمة. وقدرته على تنسيق ما يتوافر لديه من قوة بشرية ومصادر أسلحة، بصورة تعزز فيها كل منهما الأخرى بشكل متبادل ـ على نفس القدر من الأهمية. وتتطلب هذه القدرة المهارة في الأعمال الادارية التالية: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والاشراف وحتى الجهود الملهمة إلى حد بعيد تتطلب قدراً معيناً من هذه الأعمال الخمسة للنجاح.

تتحقق الادارة الفعالة من خلال الاستخدام الحكيم لأعمال الادارة، وتكييف الطرق الفنية الجديدة. وبهذه الأدوات المساعدة أو بدونها، تعتبر الادارة علم استخدام الأفراد والمواد في الانجاز الاقتصادي والفعال لمهمة ما. وهكذا فالادارة تقحم شيئاً من الثبات العلمي في فن القيادة. فكل قائد هو مدير إلى حد ما.

مناشيء الادارة العسكرية

إن استخدام الممارسات الادارية من جانب القادة العسكريين، يعود في أساسه إلى أقدم تاريخ عسكري مدوّن. فمنذ زمن الفراعنة، تطلب حشد قوة الأمة العسكرية، وتزويدها بالتجهيزات، وامدادها بحاجاتها، وتدريبها، وتحريكها في مناورات، وتفويضها بالقتال ـ طرازاً رفيعاً من المهارة الادارية. وقامت الثورة الصناعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر بمجرد تأكيد هذه المتطلبات.

كان من الضروري أن تنور الحرب الأهلية الأمريكية اذهان وزارة الحربية بهذا الخصوص. فقد حدث هناك الكثير من التشويش في تعبئة قوات الشمال وتعزيزها. ولسوء الحظ، فان الحاجة المباشرة لهزيمة الجنوب، التي تبعتها مشاكل اعادة البناء في نهاية هذا الصراع الكبير، حجبت الحاجة لاعادة تنظيم وتغيير الطرق الفنية للعمليات في وزارة الحربية. وتم تخفيض الجيش إلى أقل عدد ممكن، وجرى تفريقه في كل أنحاء الولايات المتحدة، وبصورة رئيسية في الغرب.

على مدى ثلاثين عاماً ونيف، استمر الجيش بوجوده المنعزل وانتظرت الأمة حتى عام ١٨٩٨، كي توفر الحرب الأمريكية الاسبانية الحاجة الملحة من التنوير. وحين غرقت البارجة مين في ميناء هافانا، كان عدد الجيش النظامي حوالي ٢٨,٠٠٠. وبعد ثلاثة أشهر، كان عدد الجيش النظامي بالاضافة إلى جيش المتطوعين، حوالي ٢٦٣,٠٠٠. وكان اضطراب فترة التعبئة لا يصدق. وكانت سلطة ادارة الجيش قد أصبحت مركزية، لدرجة أن وزارة الحربية وضعت في موضع حرج في محاولتها توجيه كل تحرك من واشنطن في مقاطعة كولومبيا. ولم يكن هناك هيئة أركان عامة تخطط نشاطات الجيش المختلفة، أو تنظمها، أو تنسقها، أو توجهها، أو تشرف عليها. وسادت الأقسام المختلفة التابعة لوزارة الحربية وقائد الجيش في اتجاهات منفصلة. وبدأ الانعدام في وحدة الهدف، وبالتأكيد الانعدام في وحدة العمل.

كان ميناء تامبا، حيث ركب الجنود متن السفينة متوجهين إلى كوبا، مسرحاً للفوضى الكاملة. وترسم شهادة ثيودور روزفلت أمام لجنة دوج صورة ممتازة لعواقب سوء الادارة العسكرية. فقد قام من وصل من الجنود بمصادرة عربات الفحم في سكة الحديد للانتقال إلى أرصفة الميناء. وعلى الأرصفة، كان آلاف الرجال يدورون هنا وهناك في حال من الفوضى. وخصصت ناقلات جنود تكفي وحدة واحدة لنقل وحدتين وثلاث وحدات مختلفة. واستولى القادة على السفن والتسهيلات لضمان صعود وحداتهم، دون أن يمسها ضرر.

لحسن الحظ كانت الحرب مع اسبانيا قصيرة، وسرعان ما انهارت المقاومة. ولم تتعرض وزارة الحربية لاختبار عسير لقدرتها على مواصلة العمليات على مستوى حربي. ومن جهة أخرى،

كان قصر الحرب بالذات قد عمل على تركيز الاهتمام على الممارسات الادارية القليلة البراعة في إجراء تعبئة للقوات، ونقل هذه القوات إلى كوبا. وكانت الصحافة البالغة النشاط قد قامت بتنوير الأمة بالأحوال السائدة خلال الحرب. وتبعاً لذلك، يبدو انه كان من المتوقع اعادة تنظيم وزارة الحربية بصورة جذرية بعد توقف الحرب مباشرة، ولكن هذا لم يكن واقع الحال. فالكثير من الأشخاص في الجيش والكونغرس قاوموا أي اصلاح لوزارة الحربية. وكان أعضاء الكونغرس حذرين من أي مفهوم لتأسيس هيئة اركان عامة، وشعروا في نفس الوقت بالخشية من أن تؤدي مثل هذه الوسيلة إلى ايجاد طبقة أوتوقراطية عسكرية منغلقة على نفسها، يحتمل في نهاية الأمر أن تتحدى سيطرة الكونغرس.

بدا أن القوى التي «احيت الأمور تماماً كما كانت» ستسود، وأن الولايات المتحدة، كما حدث بعد الحرب الأهلية، كان مقدراً لها أن لا تكترث بالدروس المستمدة من الحرب. وفي العام ١٨٩٩، وصل رجل بعيد النظر إلى المسرح منع مثل هذه الكارثة. وكان هذا الشخص اليهوروت، المعين وزيراً للحربية من قبل رئيس الجمهورية، وليم ماكنلي. وتولى الوزير روت المنصب بعقل متفتح. فدرس الموقف بصورة موضوعية، وقرر استعجال اعادة التنظيم. وقام بحملات نشطة دفاعاً عن معتقداته. وفي العام ١٩٠٢، تقدم بمشروع قانون إلى الكونغرس يشتمل على مفاهيمه حول هيئة الأركان اللازمة. وبعد كفاح مرير تحول مشروع قانونه إلى قانون في العام ١٩٠٣. وباستطاعة اليهو روت أن ينال حقاً شرف منح وزارة الحربية هيئة أركان عامة قادرة على ادارة نشاطاتها المختلفة والمعقدة.

نشوء الادارة العلمية:

في خط موازٍ لتنبه القوات المسلحة البطيء للحاجة للادارة الفعالة، جرت ولادة هذه الفكرة في نطاق الصناعة المدنية. وثمة دليل على ان الممارسات الادارية كانت مطبقة في الصين قبل ما يزيد على خمسة عشر قرناً. وتظهر روما وبلاد ما بين النهرين في العصر القديم دلالة على اطلاعهما بالمشاكل الادارية وحلولها. وتميزت التجديدات، التي بدأت خلال الثورة الصناعية، بتأثيرها البالغ في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية، لدرجة ان أثرها لا يزال محسوساً حتى يومنا هذا. وسجلت الثورة الصناعية بداية تمركز الانتاج والتسويق، وزوال نظام نقابات التجار والصناع السائد في القرون الوسطى، واستهلال شكل جديد للعلاقة القائمة بين المستخدِم والمستخدَم. وجرى فصل العامل من البيئة العائلية، ووضعه في منظمة تسيطر على أدوات الانتاج. ولم يعد هدفا المنظمة والعامل مترادفين. وألقت ملكية أدوات الانتاج على التنظيم، كذلك، مسؤوليات اشترك فيها سابقاً صاحب المؤسسة والحرفيون كل بمفرده. ولا تزال مفاهيم المساواة في التقسيم اللاحق للمسؤولية والمكافآت الناتجة عن هذا التخصيص في العملية المنتجة، تخضع للتأويل والتطوير الاجتماعي والقانوني والاقتصادي. وأخيراً سجلت الثورة

الصناعية بداية ثورة تكنولوجية تستمر آثارها في الانعكاس على التغيرات في الأسلحة والتكتيكيات والمنظمات، وكذلك في القاعدة الاقتصادية الاجتماعية الوطنية، التي تستمد منها القوات العسكرية أفرادها وتجهيزاتها.

تتمثل أقدم الاشارات إلى الطريقة العلمية في معالجة نظام الادارة، في كتابات تشارلز بابيج. وقد نشر بابيج، الانجليزي المختص بالرياضيات، بحثاً في العام ١٨٣٢، وصف فيه الوسائل المستعملة في مصنع تعهد بانتاج الدبابيس. وقد كان تركيزه على الافتقار إلى الطريقة العلمية في تحديد مبادىء الادارة. (بابيج، العام ١٨٣٢).

قبل ما يزيد على ثمانين عاماً، وفي العام ١٨٨٥، نشر ضابط في الجيش كتاباً اسمه «تكاليف المصنوعات وادارة الورشات العامة والخاصة» (متكالف، العام ١٨٨٥). ولا يزال الكتاب يعتبر مصدراً موثوقاً في الادارة. وكان الضابط هو النقيب هنري متكالف، تخرج في كلية ويست بوينت العام ١٨٦٨. وكان متكالف أحد أوائل من عرضوا الاقتراح التالي: وهو ان الادارة والاشراف على الورشات والدوائر ليس فناً، بل علماً يمكن تطويره وتعلمه. ومن المهم أن نلاحظ أن متكالف تقاعد من الجيش قبل عشر سنوات من نشر فردريك و. تيلر، الخبير المدني المشهور، لمؤلفاته.

في العام ١٩١٦، كتب هنري فايول، الفرنسي الشهير، دراسة ممتازة حول «الادارة العامة والصناعية» (فايول، العام ١٩٤٩)، عالجت اعتبارات الادارة الادارية، كما ترى على الصعيد التنفيذي. وصاغ فايول مبادىء الادارة التي لا تزال مستعملة. وشملت هذه المبادىء موضوعات مثل السلطة والمسؤولية، والنظام، ووحدة القيادة، والمعنويات، ووحدة التوجيه، وروح التضامن.

يعتبر الكثيرون تيلر، الأمريكي، مؤسس الادارة العلمية. وكان مركز اثارة اهتمامه يتمثل في المستوى العملي في الادارة، وأفضل كتابين مشهورين له هما «ادارة الورشات» (تيلر، العام ١٩١١)، و«مبادىء الادارة العلمية» (تيلر العام ١٩١٩)، ويتعلقان بتحسين الأدوات والوسائل التي يستعملها العامل. وأدت تجارب تيلر إلى تطويره مفاهيم تتصل بالمقدرة الانتاجية، ودراسة الزمن، والحركة، والتعب، والقدرة على التحمل، والتكاليف، وتقدير العمل. وبرغم أن مؤلف تيلر أكد على الناحية الفنية باعتبارها مفضلة على الناحية الانسانية المجردة في الادارة، إلا أنه أظهر فعلاً دور الحوافز المحددة في حفز العمال، كما أظهر قيمة التخصص. وربما كانت أعظم موهبة لتيلر تتمثل في أسلوبه في المعالجة، محاولته تطبيق الأسلوب العلمي في المشاكل الصناعية.

يواجه قائد الغد العسكري الفرضية القائلة بأن الميادين السياسية والاقتصادية والصناعية

والعسكرية تتقارب معاً بصورة أوثق. وبرغم أن مجالات الاهتمام الخاصة بكل منها تتداخل بصورة متزايدة، فان معظم المادة المطبوعة الحالية حول الادارة موجهة للأسف نحو تحقيق الأهداف الصناعية. وبرغم هذا التوجه، من الخطأ أن يعتبر القائد العسكري مثل هذه المادة المطبوعة غير قابلة للتحويل إلى المحيط العسكري. والآن يستخدم القادة المتقدمون في جميع الميادين، الأفكار والطرق الفنية المطوّرة في الميادين الأخرى للمحاولة. ومثال ذلك ان قادة الصناعة والثقافة والقوات العسكرية، كلهم يحضرون ويستفيدون من المؤتمرات العلمية التي يعقدها أي منهم. واستخدام الصناعة لمبدأ هيئة الأركان العسكرية militay staff، واستعمال البحث المتعلق بالعمليات في التنظيمات الصناعية، هما مثالان على الاستخدام المدني للتجديدات في الادارة العسكرية.

أصبحت الحرب والاستعداد للحرب يشكلان عملاً هاماً. فخلال العقدين الماضيين، جرت تحسينات تكنولوجية بسرعة مذهلة. وتلقي الصواريخ الموجهة وأدوات السيطرة على الحريق، وأدوات النقل الجوي والبري، والمواصلات، والأسلحة بكل تعقيداتها، الضوء على الحاجة للادارة في القيادة. ولا يمكن قيادة الجنود بواسطة فرضية الخطأ أو الصواب. وكذلك في مجال الصناعة أصبحت أساليب الادارة بصورة متكررة عاملاً تنافسياً، وربما مماثلاً في اهميته لتقنيات الانتاج. إن موارد الثروة مهمة، وخصوصاً أثناء فترات الطوارىء الوطنية. ففي خلال الحرب، يجب رفع فعالية كافة ما يتوافر من أفراد وتجهيزات إلى أعلى حد. ومن ثم، فالقيادة يجب أن تكون عملية مرتبة. وبدون الوسيلة المنظمة لادارة الأفراد وموارد الثروة في ظل الظروف المعقدة المختلفة، يضل القائد الطريق.

الوظائف الادارية

يستخدم القائد العسكري وحدته بصورة أساسية، وفقاً لكفاءاتها في تحقيق أحد الأهداف. وتختلف نصوص الادارة في عدد الوظائف الادارية المحددة التي تستلزمها هذه العملية، وحتى فيما يجب أن تسمى به. ولا حرج إذا سمى أحد المؤلفين اصدار الأوامر توجيهاً، وآخر اشرافاً. ومهما يكن، فمن المهم أن يفهم القائد النشاطات التي تستلزمها ادارة تنظيم ما. ويمكن وصف هذه النشاطات كما يلي: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والسيطرة.

التخطيط ـ هو تقرير ما يجب انجازه، وكيف، وأين، ومن هو المسؤول عن القيام به، أو التأكد من انجازه، ومتى يجب أن ينجز.

التنظيم ـ وهو توفير بنية ترسخ العلاقات بين الأفراد والتجهيزات الذين يجتمعون لغرض مشترك.

التنسيق ـ وهو توحيد كافة التفاصيل اللازمة لتحقيق المهمة.

التوجيه ـ هو الخطوة الحيوية الواقعة بين الإعداد والقيام بمهمة وتستلزم اصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين والآخرين لاظهار ما يجب أن يعمل.

السيطرة ـ وهو استحداث واستخدام الوسائل الضرورية، بصورة تامة، لضمان التنفيذ بالخطط والأوامر والسياسات، بطريقة تساعد على تحقيق الهدف بشكل حتمي.

إن الوظائف الادارية الخمسة المذكورة آنفاً، هي أدوات بامكان أحد القادة أن يستعملها في تحقيق مهمته. فمثلاً حددت لسرية مهمة الاستيلاء على أحد التلال. ويستهل تسلم هذه المهمة استخدام الوظائف الادارية من قبل قائد السرية. وبناء على تقديره للموقف، يتوصل إلى قرار حول الطريقة التي ستحقق بها السرية هذه المهمة، ويعدخطة عملية لتنفيذ القرار. ويقدر كيف «سينظم» السرية ـ وأي أسلحة في فصيلة الأسلحة التابعة له سوف يلحقها بفصائله الهجومية، وأي أسلحة سيبقيها تحت سيطرته الخاصة، وما هي أدوات النقل والمعدات الخاصة، التي سيوزعها على وحداته المختلفة. وينسق مع قادة السرايا المجاورة ومع وحدات دعم الاطلاق fireaupport units، كي يضمن توحيد أعماله الخاصة مع أعمالهم، ويتخذ اجراءات مختلفة للتنسيق، ليضمن عمل وحدته الخاصة كفريق موحد. وعند اتمام تخطيطه وتنظيمه وتنسيقه، يعد امرأ ويصدره، لتوجيه مرؤوسيه لتنفيذ المهمة وفقاً لخطته. ولكن عمله لا ينتهي هنا. فطوال العمل يقوم باستمرار بالتحقق من تنفيذ خطته لكي يعيد توجيه أي وحدة تنحرف عن الخطة، وإلا غير الخطة لمواجهة التغيرات في الموقف. وبعبارة أخرى، يسيطر على تنفيذ الخطة.

كما يبين المثال المذكوز آنفاً، يستلزم تنفيذ مهمة تكتيكية كل وظائف الادارة؛ ومهما يكن، فان هذه الوظائف ليست محصورة في مواقف تكتيكية. فهي قابلة للتطبيق بصورة مماثلة في مهمات مختلفة، مثل تنظيف ثكنة، أو صناعة السيارات، أو انزال انسان على القمر. وتستلزم هذه المهمات استخدام الموارد وانفاقها ـ الأفراد، المعدات، المال، الوقت ـ برغم أن أهدافها النهائية تختلف اختلافاً كبيراً. فوظائف الادارة هي الأدوات التي يطبقها القائد على هذه الموارد كي يحقق المهمة بصورة فعالة.

إن الوظائف الادارية ـ التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والاشراف ـ موجودة في كل المستويات، وفي كل انماط الجهد الجماعي. وينبغي ادراك ان الوظائف المختلفة يمكن ان تحصل، وهي تحصل فعلاً في كثير من الأحيان، وفي نفس الوقت، في مستويات مختلفة من القيادة. وهكذا، فبينما تقوم هيئة الأركان العامة للفرقة بالتنسيق، فربما يكون أحد الألوية تماماً في مرحلة التخطيط من نفس العملية. وبالاضافة إلى ذلك، ففي القوات العسكرية، كما في الميادين الأخرى، ثمة سعي، في كثير من الأحيان، لتحقيق أكثر من هدف واحد في نفس الوقت، بحيث يكون من الممكن جعل أكثر من عمل واحد يحصل في مستوى محدد من القيادة

وفي زمن محدد. وبالتالي، فبينما يقوم القائد بتوجيه عملية حالية، من الممكن أن يكون أعضاء هيئة أركانه يرسمون خططاً لعمليات في المستقبل.

لسهولة الفهم يجري التحدث عن الوظائف الادارية، وكأنما وجدت بشكل مجرد. ويعني هذا أن التخطيط يعالج في كثير من الأحيان بوصفه مستقلاً عن التنظيم، أو التنسيق، أو التوجيه، أو السيطرة. وفي القيام بالمهمات العسكرية، يشكل ايجاد أي وظيفة من هذه الوظائف، منفصل بصورة تامة عن الوظائف الأخرى، حالة استثنائية في أكثر الأحيان.

الطرق الفنية الادارية

إن التكنولوجيا المتغيرة بسرعة في هذه الأيام تزيد إلى حد بعيد من تعقيد مشاكل الادارة ومداها، فيما توحي بالجديد من الطرق الفنية والأفكار والمبادىء التي تحل بها. وينبغي للقائد في دوره كمدير، أن يكون مخططاً وواضعاً للقرارات، ومنظماً لعمليته ومنسقاً وموجهاً لها، وكذلك مشرفاً عليها. ويتطلب منه استخدامه للأفراد والمعدات في الانجاز الاقتصادي الفعال إلى أبعد الحدود لمهمته، أن يفهم أحدث الطرق الفنية والأدوات المساعدة للادارة. وعلى أية حال، يجب عليه أن يدرك أن هذه الطرق الفنية والأدوات المساعدة، توفر مجرد المساعدة في تحليل وتقييم المعلومات، التي تؤثر في القرارات التي يكون مسؤولاً عنها لوحده.

إدارة المشاريع:

تتمثل إحدى الطرق الفنية التي يستطيع القائد أن يستعملها لتساعده في حل المشاريع المعقدة في وقت واحد ـ في تعيين مدير مستقل للمشاريع. وكذلك من عادته أن يعين أعضاء الفريق للعمل في المشروع، أو يسمح لمدير المشاريع أن يختارهم. ويحتفظ القائد بمسؤولية تحديد المهمة والهدف الذي يتعين على المشروع أن يحققه. ويعلن تقسيمات الموارد وتقييداتها. وكاجراء للاشراف، يخصص كذلك نظاماً واقعياً ومؤقتاً لمراقبة التقارير.

برغم أن القائد يحتفظ بالمسؤولية الاجمالية، إلا أنه يفوض السلطة لمدير المشاريع كي يحقق المشروع. وضمن هذا التفويض، يتمتع هذا بصلاحية اختصار الخطوط التنظيمية العملية، أو تخطي عراقيل الروتين لأجل انجاز العمل. إلا أن مدى هذه الصلاحية، برغم أنه عادةً واسع جداً، موضح بشكل محدد. ومن المتوقع أن يقوم مدير المشاريع بالعمل بدرجة عالية من الاستقلال الذاتي، ضمن الحدود التي يقدرها القائد.

يشدد هذا التفويض للسلطة على الأهمية الكبيرة للمقدرة القيادية لمدير المشاريع ومن الممكن أن يسبب اختصاره للخطوط التنظيمية للسلطة، تضارباً مع المدراء الآخرين الذين يتصل هو أو أعضاء فريقه بهم. ويتحمل مدراء الأعمال لهؤلاء المسؤولية أمام رؤوسائهم المباشرين ومدير المشاريع لمساندة مشروعه. وبرغم أن مدير المشاريع لا يتمتع بسلطة التوجيه

باعتبارها نقطة الارتكاز التي تخرج من خلالها كافة المعلومات، إلا أن الزاد الذي يقدمه لعملية اتخاذ القرارات، يتسم بأهمية كبيرة. فالمركز الفريد، الذي يتمتع به مدير المشاريع، يزوده بمعرفة فائقة حول المشروع، تفوق تلك التي يتمتع بها أي نظام فرعي مساهم، أو أي نشاط فرعي مساهم.

بينما تشكل ادارة المشاريع طريقة فنية تستخدم عادة في المستويات العليا، تستخدم من حين لآخر في مستويي السرية والكتيبة. فمثلاً، ربما يعين الضابط أو ضابط الصف من قبل قائد كتيبته مديراً لمشروع تركيب حامل لغسل عربات الكتيبة. ويعين العديد من المساعدين المؤهلين بصورة مؤقتة في فريق المشروع. ويفوض مدير المشروع بالاتصال مباشرة بضابط امداد الكتيبة، وكافة القادة المرؤوسين للوحدات، والمهندسين المحليين للتمديدات، وحوض صناعة سفن الانقاذ، وأي دوائر حكومية أخرى لازمة لاتمام المشروع. وكمدراء المشاريع الأخرى، من واجبه أن ينسق اتصالاته ونشاطاته بعناية.

ربما يكون أشهر مشروع يستخدم ادارة المشاريع، هو مشروع مانهاتان الذي قام بتطوير أول قنبلة ذرية أمريكية. وهناك برنامجان آخران لادارة المشاريع، هما برنامج القذائف الذاتية الدفع، وبرنامج بولاريس. وتملك وزارة الدفاع أكثر من مائة شبكة للأسلحة والمساندة يديرها مدراء المشاريع.

الطريقة الفنية في تقييم البرامج ومراجعتها

تشكل الطريقة الفنية في تقييم البرامج ومراجعتها (PERT) تطوراً حديثاً نسبياً آخر في الطرق الفنية للادارة. وتم تطوير (PERT) بصورة مبدئية في العام ١٩٥٩، لتوفير أداة لتخطيط شبكة أسلحة بولاريس ومراقبتها. ومنذ ذلك الوقت، استخدم المشرفون على الصناعات المدنية، وكذلك الدوائر العسكرية، هذا الأسلوب في عدد وافر من مشاريع الادارة.

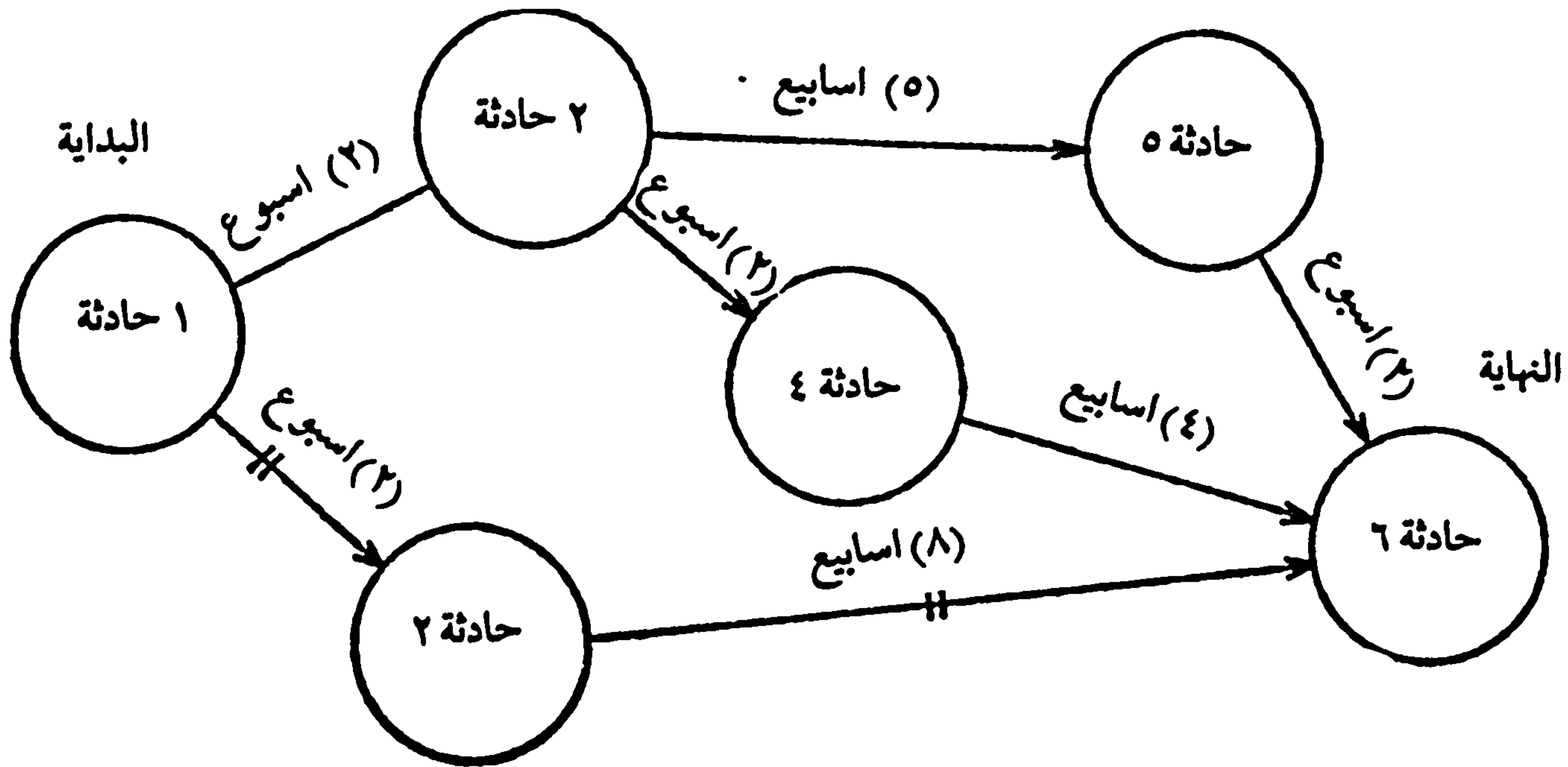
إن العنصر الأساسي في (PERT) هو التصوير بالرسم البياني للتبعية والعلاقات المتبادلة بين كافة عناصر المشروع. والمقياس الأساسي لهذا التمثيل للشبكات، هو المدة المقدرة لكل حادثة. وباستخدامه هذا التصوير بالرسم البياني، بامكان القائد أن يعين كل خطوة بسهولة، ويحدد المتطلبات المادية، ويتنبأ بمدة الانجاز.

يساعد الرسم التخطيط، الذي تقدمه (PERT)، في اظهار المراحل الزمنية للعمليات المختلفة. وتوضح، بالرسم البياني، الأوقات التي تبدأ فيها النشاطات وتنتهي. ولاجراء هذا التقرير الواقعي، يحدد القائد ثلاثة مدد: التفاؤلية، والتشاؤمية، والمرجحة إلى أبعد الحدود. والمدة التفاؤلية، المتوقع حدوثها في مناسبة واحدة من بين مائة، هي المدة المتوقعة، إذا سار كل شيء في الطريق الصحيح تماماً. وتقوم، في الأساس، المدة التشاؤمية، غير الواقعية بصورة،

مماثلة، على تقرير المدة التي يتطلبها النشاط، إذا كان كل شيء يحتمل من الناحية المنطقية ان يسير بشكل خاطىء - يسير كذلك. والمدة المرجحة إلى أبعد الحدود، هي التقرير القائم على أساس تجربة القائد الماضية، والتنبؤ بالظروف المتوقعة، وتجمع هذه المدد بصورة رياضية لتعطي تقريراً واقعياً محتملاً بنسبة ٥٠٪ للمدة بين حادثتين. وتعين هذه المدد المخصصة لكل نشاط، وترتب في مخطط بياني يمثل المشروع الكامل.

يحدد تحليل رسم (PERT) البياني الطريق الحرجة. وتحتل الطريق الحرجة تسلسل النشاطات التي يحتاج اتمامها إلى أكبر قدر من الوقت. وفائدة الطريق الحرجة انها مقياس للضبط، يستطيع القائدأن يقارن به التقدم الحقيقي. وكذلك يستطيع التنبؤ بالمجالات الممكنة للمشاكل، وترتيب الحوادث كي يستفيد من أي فترة ركود في البرنامج.

إن الطريق من الحادثة (١) إلى (٣) إلى (٦) هو الطريق الحرجة. ويتميز كل من الطريقين ١ - ٢ - ٤ - ٦، ١ - ٢ - ٥- ٦، بأقل من المدة الحرجة، فالأول يشتمل على فترة اسبوعين من الركود، بينما يشتمل الثاني على أسبوع من الركود. ويحق للمدير أن يقرر تحويل الموارد الى الطريق الحرجة من أحد الطريقين المتميزين بفترة الركود لانقاص مدة الانجاز الاجمالية للمشروع.



المثل التوضيحي (٦،١) - الرسم البياني (PERT)

تقليد الأنظمة:

تتمثل الطريقة الفنية الثالثة الحديثة نسبياً للادارة، في تقليد الأنظمة. وهذه وسيلة لحل مشكلة ما بتطوير نموذج لنظام حقيقي. ثم يعالج النموذج بطريقة بارعة بأسلوب يساعد على التوصل إلى الاستنتاجات حول الموقف الحقيقي أو النظام الحقيقي. وبامكان القادة أن

يستخدموا تقليد الأنظمة في التنبؤ بنتائج الأعمال المقرر تنفيذها، أو في تقييم طرق العمل الخيارية. وكذلك باستطاعة تقليد الأنظمة أن يساعد في تحديد نقاط الضعف في نظام يعمل حالياً. وثمة استعمال شائع آخر هو استعماله كوسيلة لتدريب القادة.

إن نماذج الكمبيوتر هي عبارة عن نماذج للتقليد متعددة الاستعمالات، وتستعمل على نطاق واسع. وحيث إن أجهزة الكمبيوتر تعمل بناء على معلومات ثابتة، وهي موضوعية تماماً في معالجاتها، لذا فان إحدى أهم المشاكل التي تجري مواجهتها في تكييف الأجهزة اليدوية وفقاً لنموذج الكمبيوتر، هي الوصف الكمي للمتغيرات المستخدمة. فمن الواجب تعيين كافة المتغيرات بصورة دقيقة، وتحديد قيم عددية لها. ويجب أن يتميز القائد بالتقييم البارع لعلاقات التفاعل بين هذه المتغيرات في تصميمه لنموذج الكمبيوتر. ويفترض هذا سلفاً اطلاعاً ممتازاً من جانبه على كافة مظاهر الجهاز، كما يوجد حالياً.

هناك بعض التقييدات الواضحة إلى حد ما لتقليد الأنظمة. فمن واجب القائد أن يتحقق أن النتائج مبنية على الحقائق والافتراضات التي أدخلها في النموذج. وبسبب هذه الافتراضات المستلزمة لا يمكن اثبات دقة النموذج. ومع ذلك، فاذا كان من المتعين أن يكون التقليد ذا قيمة بأي شكل من الأشكال، فان القائد يجب أن يثق بالنتائج. وأخيراً فان التقييد الواضح إلى أبعد الحدود لنموذج التقليد المكيف وفقاً للكمبيوتر، يجري ادخاله من قبل الناس. ومن المستحيل عملياً تحديد مقدار تفاعل المتغير الانساني، ومن النادر أن يكون بالمستطاع تكييفه بصورة فعالة وفقاً لتقليد الكمبيوتر.

الأدوات المساعدة للادارة

يتحول الكمبيوتر الآن بسرعة ليصبح أداة مساعدة قيمة إلى أبعد الحدود، للادارة، بالنسبة للقائد العسكري. ويستعمل في كثير من الأحيان إلى جانب الأدوات المساعدة الأخرى، أو كجزء متممّ لهاّ، لمساعدة القائد في انجاز أعماله الادارية. وآلات الكمبيوتر سريعة، ورقيقة، وغبية. والانسان بطيء، وغير دقيق، ومتقد الذكاء. ولا يبدو أن مجيء الكمبيوتر سوف يؤدي إلى إحلاله محل الانسان لأفضليته عليه، وكذلك لا يبدو أن من المرجح أن يحل الانسان محل الكمبيوتر لأفضليته عليه. فكل واحد في حاجة للآخر. ولكن لكي لا يقترف أي خطأ، فليكن مفهوماً أن الانسان فقط، وليس الكمبيوتر، هو الذي يستطيع أن يربط المعلومات غير المتوقعة بصورة نظامية. ويستطيع الانسان، فقط، اعادة تركيب مشكلة ما، بحيث تنتج حلولاً خلاقة ورائعة حقاً. ومن واجب الانسان في التحليل الأخير أن يقرر أن مشكلة ما موجودة حقاً، وان يقوم بصياغتها. وعند ذلك فقط، يستطيع الكمبيوتر أن يدخل في الصورة، وفي مجالات معينة.

يستخدم الكمبيوتر بصورة مقيدة في تحليل الأنظمة. وتحليل الأنظمة هو وسيلة لاخضاع عناصر العملية الادارية للفحص المنظم. ويجري تحليل دقيق لكل عنصر من عناصر النشاط والنظام ككيان. وتحليل الأنظمة المطروح بصورة بارعة الايجاز، هو موقف أو تدريب فكري من أجل حل إحدى المشاكل. وبرغم أنه يستخدم، عادةً، التفكير الرياضي، إلا أن ميزته الرئيسية هي عبارة عن مجموعة مؤتلفة من المنطق، والقدرة على اتخاذ القرارات وبشكل حكيم، والحقائق الموضوعية. ويتطلب تحليل الأنظمة طرح الافتراضات بصورة دقيقة في كل خطوة لاتخاذ القرارات. وهو وسيلة قيّمة للتوصل إلى القرارات حول النوعية والحلول القابلة للدفاع عنها لدرجة أكبر.

الأجهزة الأوتوماتيكية لمعالجة المعلومات:

إن استخدام الأجهزة الأوتوماتيكية لمعالجة المعلومات (ADPS)، بامكانه تحقيق مكاسب لافتة للنظر في فعالية الادارة وكفاءتها، في تلك المواقف التي يمكن أن تحدد فيها اطارات المشاكل، وحيث هناك حاجة للتكرار أو الاعادة (iteration, repetition).

يتضمن التكرار، تكرار استخدام معلومات معينة. وهكذا، فبينما من الممكن حساب ضريبة الدخل الخاصة لأحد الأشخاص بواسطة الكمبيوتر، فلاتكادتكون مثل هذه العملية اقتصادية، نظراً لأنه يلزم وقت لاعداد البرنامج للآلة، أطول بكثير مما يلزم لحساب نموذج أو عشرة نماذج لضريبة الدخل. ومن جهة أخرى، فبامكان دائرة الدخل الداخلي ان تستخدم مثل هذا البرنامج بصورة اقتصادية إلى أبعد الحدود. فحالما توفر المعلومات الضرورية للآلة، بامكانها أن تتقدم بشكل أوتوماتيكي للتحقق من خمسة بيانات رسمية، أو خمسة ملايين بيان رسمي. وهذا النمط من التكرار يسهل تمييزه.

من جهة أخرى، تختلف الاعادة اختلافاً ضئيلاً. ففي تعقب الأقمار الصناعية، من الضروري ايجاد المدار الذي يلائم كافة المراقبات. ويستعمل أسلوب المعالجة القائم على التجربة والخطأ. وبصورة مبدئية، تزود الآلة بالتخمين والصيغة. وتقوم الآلة بتحسين التخمين بواسطة الصيغة. وبما أنه من الممكن أن يكون هناك بين (٥٠٠٠) إلى (١٠٠٠٠) مراقبة معقدة، حيث تتطلب كل مراقبة (١٠٠) اعادة، لذا يمكن رؤية أنه، على الرغم من أن هذا هو تكرار أيضاً، فانه من نوع آخر. والحل الأخير مضبوط برغم أسلوب التخمين.

حين يمكن استخدام التكرار بأحد المعنيين المذكورين آنفاً أو كليهما، يكون العمل ملائماً للاستخدام على أجهزة (ADPS)، بشرط أن يكون بالامكان تحويل التعليمات إلى رموز رياضية. فالمشاكل غير القابلة للحل باليد والفكر، ليست قابلة للحل حين توضع على الآلة. وحين لا يمكن صياغة المشكلة بهذا الشكل، تقدم أجهزة (ADPS) مساعدة ضئيلة في هذه الأيام.

إن عمليات الامداد، التي تشمل الصيانة، والشحن، وتعويض الامدادات، تلائم بصورة مثالية أجهزة (ADPS). فمثلاً تواجه وكالة امدادات الدفاع مهمة توفير الملابس للقوات المسلحة الثلاث. وتعالج أجهزة الكمبيوتر الالكترونية جزءاً كبيراً من مشاكل الدائرة المتعلقة بالامداد. ويحتفظ مركز لمعالجة المعلومات في فيلادلفيا وبنسلفانيا بمخزون مركزي من امدادات المنسوجات قيد الطلب، في الشبكة الكاملة للمستودعات. وتتصل مستودعات الامداد المنفصلة بواسطة شبكة من المرسلات المستقبلات، تتجنب البريد الجوي والبري في طلب الامدادات. ويستطيع قائد الميدان الآن ان يرسل أمره في دقائق بدلاً من أيام. وفي كثير من الأحيان، تنقل الشحنة بواسطة أول ناقلة متوافرة. وتقدم مقدرة أجهزة (ADPS) على توفير أحدث المعلومات حول وضع البيانات المعقدة، كما في حالة مخزونات الامداد، بشير نجاح استعمالات تكتيكية عديدة لهذه الأجهزة. فمثلاً، يمكن استعمالها في عرض معلومات الاستخبارات ومواقع جنودنا بالذات، وتحليل قابلية تعرض قواتنا للهجوم النووي.

بالاضافة إلى قدرتها على تسهيل الحل والعمل في كثير من المشاكل، تتميز أجهزة (ADPS) بامكانيتها الحلول محل العديد من الأفراد اللازمين حالياً لتنظيمات الدعم الادارية. وبذلك تحرر عدداً أكبر من الأفراد لينضموا إلى وحدات القتال. وتتمثل استعمالات أجهزة (ADPS)، التي أحدثت في السابق تخفيضاً في القوة البشرية، في الاتمتة وعلم الضبط. وبينما التعبيران قد استعملا بصورة شائعة دون تفريق، فثمة فرق بينهما موجود فعلاً. فحيث استبعد الانسان من انتاج أنواع معينة من العمل، مثل تسجيل مستويات المخزونات، جرى استعمال تعبير الاتمتة في استخدام أجهزة (ADPS)، وحيث تم إجراء المزيد من التعديل على الجهاز بحيث يشمل عمل المراقبة الذي يقوم به الانسان في الأصل، لذا سمي هذا بصورة أعم بتعبير علم الضبط. وبالتالي، فعندما يغذي جهاز ضبط المخزونات بصورة أوتوماتيكية بالمعلومات حول ما تم شحنه من بضائع، ويعدل الجهاز ليعيد ترتيب المخزون الجديد بالحد الأدنى من مستويات معينة، دون ضبط اضافي من قبل الانسان، تكون عملية الضبط قد تحققت بواسطة علم الضبط (السبرنتيك). وفيما تخفض المكننة الحاجة للقوة البشرية في جهاز ما، يقصي علم الضبط الانسان من داخل النظام.

تستعمل وحدات علم الضبط، بوفرة، في شبكة الدفاع الجوي، في البيئة الأرضية شبه الاوتوماتيكية (SAGE) للقوات الجوية، والشبكة الرئيسية للصواريخ في الجيش. وتوجد أنماط كثيرة من جهاز الكمبيوتر في أدوات ضبط الاطلاق لدى كافة القوات المسلحة. ومن هذه الأنماط، من الممكن أن يتنبأ المرء أن استخدام علم الضبط يبشر بنجاح العديد من الاستعمالات المجزية في المستقبل.

بحث العمليات

إن بحث العمليات (OR)، هو في الحقيقة خدمة خاصة بهيئة الأركان، تؤديها مجموعة من الاختصاصيين تزود القائد بأساس أفضل لوضع القرار. وقد بدأ تاريخ بحث العمليات في انجلترا في الحرب العالمية الثانية، وتركز حول استعمال الرادار، والأسلحة المضادة للغواصات، ومشاكل الأسلحة المضادة للطائرات. وخلال الحرب العالمية الثانية، زود (OR) القادة بنجاح بالمعلومات التي زادت من دقة رمي المدفعية الجوية، والقذف بالقنابل، وقدرة مدافع الدبابات على التسبب بالهلاك، وتأثير المدفعية المضاد للأفراد، وتحديد مواضع اطلاق صواريخ V-II، هذا إذا أردنا أن نذكر بضع محاولات معروفة بشكل أفضل.

يمثل فريق أو هيئة (OR) مستويات قيادية عليا للعمليات، ويتألف من علماء يمثلون فروعاً دراسية متعددة. ويتيح هذا الفرصة لأسلوب مرن في المعالجة لحل المشكلات المتعلقة بالعمليات. ويتمثل الأسلوب القياسي في المعالجة، والمستعمل من قبل (OR)، في إنشاء نموذج رياضي للجهاز قيد البحث. ويبسَّط النموذج، عادةً، إلى حد ما، بواسطة افتراضات معينة. وبمعالجة المتغيرات، يمكن توفير معلومات معينة للقائد مثل:

أهمية كل من العوامل قيد البحث.
مدى الاطارات المعنية
ما إذا كانت أو لم تكن كافة الاطارات تتوقف على عامل رئيسي واحد.
وسائل تحقيق فعالية أكبر.
التقديرات للاحتمالات المعنية
التقييم الصحيح للنجاح.

بتسلم هذه المعلومات يجب على القائد أن يدرس الافتراضات المقدمة، وما إذا كانت نتيجة جعل عملية معينة أقرب ما يكون إلى الفعالية، سوف تقلل من جعل عملية أخرى قيد البحث حالياً، أقرب ما يكون إلى الفعالية.

تطلب عمل (OR) في مجال المدفعية الجوية في الحرب العالمية الثانية مجدداً إصدار تعليمات جديدة لمدفعيي قاذفات القنابل لكي يقودوا الطائرات الألمانية «نحو ذيلها بالذات». ولم يتطلب هذا مالاً أو معدات أو مزيداً من الأفراد لتنفيذه، كما أنه لم يتطلب حتى تغييراً في تكوين الطائرات. وهنا لم يُقلّل من جعل أي مسألة أخرى أقرب ما يكون إلى الفعالية. ولم يكن هذا واقع الحال بصورة دائمة. ففي مشكلة تستلزم نقل المجندين من عدة مدن إلى مراكز الاستقبال، أملى حل جعل الاقتصاد أقرب ما يكون إلى الفعالية، نقل بضعة مجندين من الساحل الشرقي إلى الساحل الغربي. ومهما يكن، فان الحل المفاجىء الذي يقدمه هذا المقياس للتكاليف الأدنى، ما

كان لينال الرضى لو أن المقياس تمثل في تعيين المجندين في مراكز التدريب بقرب بيوتهم. وإذا كان من المحتم نقل ٧٥٪ من كافة المجندين عند اتمام التدريب من الساحل الشرقي إلى أوروبا، فان الحل بالنسبة لمقياس الاقتصاد المذكور آنفاً ربما يكلف أكثر على المدى الطويل. ويمكن رؤية أنه برغم بحث العمليات، فمع ذلك من واجب القائد أن يتخذ القرار، ولو كان ذلك فقط بناء على صحة المقياس والافتراضات. والميزة الرئيسية، التي يقدمها (OR)، هي ان هذه القرارات سوف تتخذ على أساس أفضل من السابق.

خلاصة

تعرّف الادارة بأنها علم استخدام الأفراد والمعدات في الانجاز الاقتصادي والفعال لمهمة ما. وتحقق الادارة هذه الغاية من خلال الأعمال الخمسة: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه والسيطرة.

جرت ممارسة الادارة في بداية تدوين التاريخ، وربما قبل ذلك، وحثت الثورة الصناعية على ايجاد علم الادارة، وأخذ هذا العلم بالتوسع بسرعة منذ ذلك الوقت. وفي النهاية، أدت الادارة السيئة في الحرب الامريكية الاسبانية، وتعيين اليهوروث وزيراً للحربية عند منعطف القرن ـ إلى اعادة تنظيم وزارة الحربية، واستهلال طرق فنية ادارية اسلم في الجيش.

يتمثل هذا التطوير للطرق الفنية الادارية السليمة في هذه الأيام، باستخدام الجيش لادارة المشاريع، والطرق الفنية لتقييم برامج (PERT) واستعراضها، وتقليد الأجهزة، والكمبيوتر ذو فائدة كبيرة للادارة العسكرية. ولا يقدر استخدامه بصورة حكيمة بمال، بسبب مساعدته القائد في عملية اتخاذ القرارات. وبوصفه اداة مساعدة في ذاته، تدعمه كذلك أدوات ادارية مساعدة أخرى، مثل الأجهزة الأوتوماتيكية لمعالجة المعلومات (ADPS)، وبحث العمليات (OR).

على أية حال، تشكل الطرق الفنية للادارة والأدوات المساعدة لها، خطراً على القائد. فربما يأخذ في الاعتماد عليها لحل المشاكل الروتينية، لدرجة أن مبرر الاجراءات، وكذلك معلومات الداخلة، التي يعمل الجهاز بموجبها، يجري اغفالها. وباستطاعة العوامل الجديدة الداخلة في الاعتبارات، التي صمم النموذج الأصلي بموجبها، ان تقلل من صحة الجهاز، وان تترك التنظيم غير قادر على التكيف مع البيئة الجديدة. وينسب آرنولد توينبي انهيار مدنيات ماضية كثيرة، إلى حقيقة أنها أصبحت مشدودةبأحكام للأساليب، التي اثبتت انها مرضية للغاية، ولكنها فشلت في التكيف مع تحولات البيئة. ويجب ان تكون حالات الفشل التاريخي هذه مذكّراً مهماً لمدنيتنا الخاصة، لأجل بقائنا على قيد الحياة.

إن حل اليوم لهذه التحديات لن يلبي متطلبات السنة القادمة. ولن يكون حل السنة

القادمة كافياً بعد سنتين أو ثلاث سنوات. ويبدو أن الشيئين الثابتين الوحيدين، يتمثلان في التغير، والمتطلب الثابت من المدراء الأكفاء.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Johnson, Richard A., Kast, Fremont E., and Rosenzweig, James E., *The Theory and Management of Systems*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1963.

Koontz, Harold, and O'Donnell, Cyril, *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1959.

Leeds, H. D., and Weinberg, G. M., *Computer Programming Fundamentals*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961.

McMillan, Claude, and Gonzalez, Richard F., *Systems Analysis*. Homewood Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1965.

Moder, Joseph J., and Phillips, Cecil R., *Project Management with CPM and PERT*. New York: Reinhold Publishing Corp., 1964.

الفصل السابع

التخطيط

إن كافة النشاط الهادف ضمن نطاق التنظيم العسكري، بصرف النظر عن مستواه، يقوم أساساً على شكل خطة ما. وسواء كان التخطيط لا يستلزم أكثر من عملية التفكير، التي يقرر قائد فرقة بواسطتها ما سيفعله كل عضو من أعضاء فرقته، أو كان يستلزم تخطيطاً معقداً ورسمياً للغاية، مثلما تطلب غزو النورماندي أثناء الحرب العالمية الثانية، فهو عمل مهم للقيادة. وتتخذ القرارات أثناء عملية التخطيط لطرق العمل التي ستتبع لانجاز أهداف التنظيم. وبعمل ذلك، يترسخ الاطار الذي يمكن أن تبنى عليه بقية أعمال القائد الادارية. وتحدد الخطة المنجزة، بصورة نموذجية، التنظيم الواجب استخدامه، والتنسيق اللازم، وإجراءات السيطرة الواجب استخدامها. وكذلك تشكل الأساس للتعليمات الصادرة للعناصر الدنيا.

إن التخطيط هو الوسيلة التي يوجه التنظيم بواسطتها من الحاضر إلى المستقبل، بغية انجاز مهمة أو هدف. فعند تسلم مهمة، يستهل القادة المرؤوسون تخطيطهم ساعين لتحديد ما سيحقق، ولماذا سيحقق، واين سيحقق، ومن المسؤول عن تحقيقه، ومتى سيحقق. وتزود المهمة عملية التخطيط بالهدف المنشود. وليست الحاجة للتخطيط في غياب المهمات عن السلطة العليا، واضحة بنفس السهولة. وعادةً، من واجب كافة القادة، بمن فيهم اولئك الذين يحتلون المستوى الأدنى، ان يتطلعوا إلى المستقبل، ويخططوا تلك النشاطات التي يشرفون عليها بصورة مباشرة. فمثلاً، ينبغي الكشف سلفاً عن جداول الاجازات لأعضاء إحدى الوحدات قبل عدة أشهر، لضمان منح الأفراد الفرصة للحصول على اجازة مرخصة، في أوقات لا تتعارض مع

التدريب الحاسم أو النشاطات الأخرى للوحدات. وأخيراً، على القادة أن يتوقعوا المهمة التالية من السلطة العليا، فيتخذوا الاجراءات التمهيدية، التي تسمح لهم بالاستجابة بسرعة، حين يتم تسلم مثل هذه المهمة. وبصورة عامة، يعرف النشاط المرتبط بهذه المرحلة التوقعية ـ بالتنبؤ، وهو الخطوة الأولى في تسلسل أعمال التخطيط.

خطوات التخطيط

الخطوات الثلاث في عمل التخطيط هي: التنبؤ، والتقدير، وإعداد الخطط. وبرغم أن هذه الخطوات متسلسلة، إلا أنها على علاقة متبادلة، لدرجة أنها تحصل، على ما يبدو، في نفس الوقت. فمثلاً ربما تؤدي المعلومات المكتشفة في خطوة التقدير، إلى تعديل التنبؤ قبل اعداد الخطة النهائية. وفهم القائد لهذه الخطوات أساسي بالنسبة لمقدرته على التخطيط.

التنبؤ:

خدمة لأهدافنا، سوف يعتبر التنبؤ على أنه تلك المرحلة من التخطيط، التي تحصل قبل تسلم مهمة محددة أو صياغة هدف. ويجري هذا التمييز لتأكيد الحقيقة التالية: برغم أن مهمات محددة توجه التخطيط، إلا أن عملية التخطيط ينبغي أن تبدأ قبل هذا الوقت بمدة طويلة. فالقائد ومرؤوسوه يجمعون المعلومات، ويقيّمون الاتجاهات باستمرار، بغية التنبؤ بالموقف الذي سيحصل في أوقات مختلفة في المستقبل. ومن هذه المعلومات، يستطيع القائد أن يتنبأ بالفرص التي يمكن أن تتوافر، والمشاكل التي يمكن أن تنشأ، والمجالات التي يمكن أن يتوجب فيها اتخاذ القرارات. ومن الواضح، أن التنبؤ الفعال يتطلب قدراً كبيراً من المقدرة الخلاقة من جانب المتنبىء، بغية تقدير آثار الأحداث الحالية في المستقبل.

كلما كانت المعلومات التي يقوم التنبؤ على أساسها، أدق، كلما كانت التنبؤات الحاصلة أفضل. فمثلاً بامكان القائد، أن يعرف مواعيد التجنيد أو ادخال رجاله في الخدمة العسكرية، والشروط الالزامية لخدمتهم، التنبؤ بصورة دقيقة إلى أبعد الحدود، كم من اولئك الأفراد المعينين حالياً في تنظيمه، سوف يكون من المناسب صرفهم من الخدمة في خلال ثلاثة أشهر. وقد لا يكون قادراً على التنبؤ بدقة بعدد الأفراد الجدد، الذين يتوجب تعيينهم خلال نفس الفترة. وتتوقف دقة المعلومات، لدرجة كبيرة، على مدى الزمن في المستقبل الذي يحاول المرء أن يتنبأ به. فكلما كان الحدث أبعد، كلما كانت المعلومات أقل دقة، ومن ثم النبوءة. ومن المرجح أن يتصف الجندي في أدنى مرتبة في الجيش الأمريكي، الذي يتنبأ بناء على الملاحظات المتعددة المتناقلة في الثكنة، بأنه سوف يكون جديراً باجازة بعد حوالي (٣٠) يوماً من الآن، باحتمال منخفض جداً للدقة. ومن جهة أخرى، من المحتمل أن تتنبأ الفرقة (جـ٣) بدقة، شديدة، ان لواء في الفرقة سوف يشترك في اليوم التالي في تمرين محدد الموعد بعبور النهر تحت ظروف نهرية مثالية.

إن التنبؤ عملية متواصلة، بصرف النظر عن المهمة الحالية. فالقائد ومساعدوه يتطلعون، دائماً، لرؤية ما يكمن في الموقف الحرج. وخطوة التنبؤ حرجة على وجه الخصوص بالنسبة لتنظيم مثل «فرقة الهجوم» الأميركية (U.S. Strike Command). وهذا التنظيم مسؤول عن تخطيط وضع أي جزء من العالم تحت حماية القوات الأمريكية، بناء على انذار قصير للغاية، لا يترك مجالاً لاتخاذ الحيطة والاستعداد. ومن الممكن القيام بمثل هذه التفويضات استجابة لطلبات المساعدة من القيادات العسكرية الامريكية العليا في أنحاء العالم، أو في مناطق أخرى نشأت فيها أزمة تهدد المصالح الأمريكية. ومن الواضح أن ظروف الأزمة لا يمكن التنبؤ بها بدقة. ولذلك يجري تطوير عدد كبير من الخطط الطارئة، التي تتيح الفرصة لقوات العمليات في المستقبل لاعداد الخطط للتنفيذ السريع، استجابة للحالات الطارئة الناشئة. ويلقي التخطيط من أجل الحالات الطارئة، حيث يلزم عدد كبير من الافتراضات الواقعية، الضوء على أهمية خطوة التنبؤ. وبناء على الافتراضات والمعلومات المحددة في هذه الخطوة، يتقدم التخطيط بالتالي إلى الخطوة التالية ـ التقدير.

التقدير:

تبدأ المرحلة التقديرية من التخطيط بتعيين إحدى المهمات. ففي حين يستلزم التنبؤ نظرة عامة إلى المستقبل لرؤية ما يمكن أن يكمن فيه، يعتبر التقدير عملاً محدداً وموجهاً لحل مشكلة خاصة. والتقدير ذاته هو أسلوب منطقي وتحليلي في معالجة حل إحدى المشاكل. ومهما يكن الأسلوب المستعمل في إجراء التقدير، فهو يستلزم، عادة، خمسة أعمال أساسية.

يستلزم العمل الأول توضيح المشاكل أو تحليل المهام. فلصالح منح المرؤوس أعلى قدر من حرية العمل، يمكن طرح المهمات بعبارات عامة جداً. ومن الضروري عندئذ أن يحلل القائد المهمة كي يحدد كافة الأهداف، الواضحة منها والمفهومة ضمناً. وفي تحليله يجب على القائد أن يحدد الأهداف الأولية والثانوية والمكملة، الهامة بالنسبة لتحقيق المهام.

إن الأهداف الأولية هي تلك الأهداف التي تشكل سبب وجود التنظيم. ففي وحدات القتال، وبصورة متكررة، لا يطرح الهدف الأولي للتنظيم بشكل محدد، بل بالأحرى يفهم ضمناً من تسمية الوحدة واختيار مهمتها، فمثلاً تتولى فصيلة مدافع الهاون، المخصصة لكتيبة مشاة، مهمة توفير اسناد ناري لتلك الكتيبة، سواء ذكر ذلك أو لم يذكر.

يمكن تقسيم معظم الأهداف الأولية إلى عدد من الأهداف المتوسطة التي، عندما تتحقق، تسهّل تحقيق الهدف الأولي أو تضمنه. فمن وجهة نظر مركز القيادة الأعلى، ربما يشكل الاستيلاء على إحدى التلال في القتال، وإلى حدٍ بعيد، هدفاً متوسطاً. ومن وجهة نظر التنظيم المكلف بالاستيلاء على التلة، يعتبر هذا هدفاً أولياً.

تتعلق الأهداف الثانوية بالكفاءة والفعالية، اللتين يتم احراز الأهداف الأولية بواسطتها. وبرنامج البحث والتطوير في الجيش هو مثل على الهدف الثانوي. فمن خلال تطوير معدات أفضل، وطرق فنية أفضل للاستخدام، ووسائل أفضل للاختيار والتدريب، ينبغي أن يكون من الممكن إنشاء جيش يستطيع تحقيق أهدافه الأولية، بقدر أكبر من الكفاءة والفعالية. ويجب الاشارة إلى أن هذين التعبيرين الأخيرين ليسا مترادفين. فالكفاءة تتصل بتحقيق المهمة من خلال استخدام الموارد، بصورة اقتصادية لدرجة أكبر. ومن جهة أخرى، فالفعالية تتصل بتحقيق أكمل للمهمة بواسطة الموارد الحالية. وبالتالي فالكفاءة تركز على الموارد، بينما تتطلع الفعالية إلى الهدف.

يشمل التصنيف النهائي للأهداف تلك المعروفة بالأهداف المكمّلة. وهذه هي برامج معينة توفر الفوائد الاجتماعية أو الاقتصادية لأعضاء التنظيم، أو الجمهور أو التنظيمات المساندة. وتتضح هذه الأهداف المكمّلة بواسطة برنامج الاعلام والتعليم، والنشاطات الخاصة بالقوات المسلحة، والمظاهرات العسكرية المفتوحة الدعوة، والاحتفالات الرسمية المقامة للجمهور، والأعمال التي تتميز بالشعور الودي نحو الآخرين، مثل النوادي الأمريكية الألمانية. وربما يتطلب تحقيق الأهداف المكمّلة استخدام ما يلزم من أفراد ومعدات ووقت لتحقيق الأهداف الأولية. ومهما يكن فان تجاهل الأهداف المكمّلة ربما يعرقل الكفاءة في تحقيق الأهداف الأولية. والموقف المتعذر الدفاع عنه، الذي وجد الجيش الألماني نفسه فيه في اكرانيا في الحرب العالمية الثانية، بسبب تجاوزات جنود فيلق المرسل الخاص لهتلر المكلف بالابادة في البلدان المقهورة، هو مثال ممتاز على الفشل في أخذ الأهداف المكمّلة بالاعتبار.

كما تبين سابقاً، يمكن تعيين المهمات من قبل سلطة عليا، أو يمكن أن تصاغ بواسطة القائد نفسه. وربما تكون المهمة التي يعنيها مركز أعلى للقيادة، محددة إلى حد بعيد: «أستولي على تلة رقم ٢٢٢»، أو عامة إلى حد بعيد: «أجري التدريب استعداداً للقتال». وفي كل من الحالتين، من الضروري أن يحلل القائد المهمة كي يقرر، ما إذا كانت أية أهداف مكمّلة مفهومة ضمناً من المهمة. فمثلاً، ربما تعني مهمة الاستيلاء على التل (٢٢٢) الاستيلاء على مواضع، بقصد توصيل النيران إلى عدو يعوق وحدة مجاورة. ومن المؤكد أن مهمة التدريب استعداداً للقتال، تتضمن المهمات الاضافية لاعداد كافة المعدات والأفراد للخدمة الحربية.

ربما يصوغ أحد القادة في أي وقت من الأوقات أهدافاً اضافية بنفسه، طالما أنها لا تنتقص من المهمات المعينة، وتدخل ضمن السياسات والتوجيهات العامة التي تقدرها السلطة العليا. وبصورة متكررة، توجد مثل هذه الأهداف في مجال الأهداف الثانوية والمكمّلة. فمثلاً، ربما يحدد قائد هدف تحسين تسهيلات المعيشة في وحدته، أو زيادة المقدرة التكتيكية لضباطه وضباط الصف التابعين له، أو كسب بطولة الوحدات في الكرة اللينة (سوفتيول). ومهما يكن، فمن

الواضح لدرجة كبيرة أنه في تلك الحالات، التي لا تكفي الموارد فيها في تحقيق كافة الأهداف المطلوبة، ينبغي منح الأولوية لتلك المستمدة من المهمة المحددة.

إن العمل الثاني في عملية التقدير هو جمع ودراسة كافة الحقائق التي تؤثر في تحقيق الأهداف المطلوبة. وسوف يبين التحليل الواضح للمهمة نوع الحقائق اللازمة للخطة. وربما تشتمل هذه المعلومات على أشياء مثل المهمات الأخرى التي يمكن أن تؤثر في الحل، وقابلية توافر الموارد، وسلطة القائد في هذه الحالة، والسياسات القائمة الممكن تطبيقها. ومن الضروري في كثير من الأحيان وضع افتراضات واقعية للتعويض عن الحقائق التي قد لا تتوافر بسهولة.

والآن، باستطاعة المخطط، المسلح بأهداف محددة وحقائق وثيقة الصلة بالموضوع، وافتراضات، أن يصمم الطرق الممكنة للعمل في الجزء الثالث من عملية التقدير. وفي دراسة الطرق المختلفة للعمل، باستطاعة المخطط أن يكون خلاقاً، ومن واجبه أن يكون كذلك. ومن الواضح أنه يجب أن يؤخذ بالاعتبار ما أمكن من الطرق العديدة لحمل المشكلة. ومهما يكن، فعمل هذا، بالممارسة الفعلية، يتطلب جهداً متقيداً بالضمير الحي من جانب المخطط، بغية التغلب على عقبات معينة أمام مقدرته على الخلق. ويؤدي الميل للعودة إلى الطرق والوسائل، التي نجحت في مواقف سابقة، إلى منع اكتشاف طرق العمل الخلاقة، وربما الأفضل.

يبدأ العمل الرابع من أعمال التقدير بعد العمل الآنف الذكر. والآن، من الملائم تحليل هذه الطرق المختلفة للعمل ومقارنتها. وهذا في الواقع عبارة عن اجراء مؤلف من جزأين الأول هو أن القائد يحلل كلاً من طرق العمل، بغية التنبؤ بنتائجها الممكنة. وهذا التصورخطوة فخطوة للعملية المخططة أو النشاط المخطط، من المحتم أن يتيح الفرصة للمخطط، أن يتنبأ بدقة معقولة باحتمال نجاح كل خيار وتأثيره على التنظيم. وباتباع هذا التحليل، يقارن القائد بين طرق العمل. وبرغم عدم وجود أسلوب قياسي لهذه المقارنة. إلا أنها ينبغي أن تؤدي، عادة، إلى تعداد حسنات وسيئات كل طريقة. ومهما يكن، فبقيامه بهذا العمل، يجب على القائد أن يمارس المحاكمة العقلية. وربما تكون ممارسة تقرير الحسنات الاجمالية لطريقة خاصة في العمل على أساس عدد الحسنات في مقابل السيئات، خطرة؛ وذلك لأن سيئة واحدة ربما تفوق في أهميتها سيئات عديدة أخرى.

إن تمكن القائد من الأجزاء الأربعة السابقة في عملية التقدير، يحدد مقدار السهولة التي يستطيع بواسطتها أن ينجز الجزء الخامس - تقدير أفضل طريقة للعمل. ففي داخل التنظيمات العسكرية، تتوقف مسؤولية اتخاذ القرار على القائد فقط. وربما يعتمد لدرجة كبيرة على توصيات مرؤوسيه، وعلى الطرق الفنية في اتخاذ القرار. وقد جرى بحث الطرق الفنية التي تساعد على اتخاذ القرار، في الفصل السابق؛ ومهما يكن، فان محاكمة القائد العقلية، القائمة على أساس معرفته وتجربته، تلعب دوراً لا غنى عنه في اتخاذ القرار.

يمكن تطبيق هذا الاجراء التقديري على مجال واسع من المشاكل والمواقف. ففي الجيش، تم ابتكار طريقة فنية محددة، هي تقدير الموقف، بغية حل المشاكل التكتيكية، فيما تستخدم «دراسة هيئة الأركان». بصورة متكررة لحل الكثير من المشاكل التي من نمط آخر. وتستخدم طرق فنية أخرى في الصناعة، والبحث العلمي، وفي أغراض أخرى. ومع ذلك، فكلها، بصفة عامة، تشمل شيئاً من التغيير في الأعمال الخمسة المذكورة آنفاً، ويمكن استخدام هذه، ليس فقط في حل المشاكل التكتيكية أو الفنية، بل وبنفس القدر في حل تلك المشاكل، حيث يكون الأشخاص هم أهم مظهر مستقل.

في الممارسة الحقيقية في داخل الجيش، وخصوصاً في المستويات العليا، تستلتزم عملية التقدير المتبعة في تخطيط العمليات التكتيكية ـ اعداد العديد من التقديرات. ففي الدرجة الأولى، يعد كل ضابط من ضباط الأركان الرئيسيين، تقديراً يشمل مجال مسؤوليته الخاصة. وبدلاً من الانتهاء بخطوة القرار، ينتهي كل تقدير بتوصية من ضابط الأركان إلى القائد، فيما يتعلق بأفضل طريقة للعمل. وبعد أن يتسلم جميع تقديرات الأركان، يقوم القائد عند ذلك بإجراء تقديره الخاص مستخدماً المعلومات التي توفرها هيئة الأركان ومحاكمته العقلية للتوصل إلى القرار.

اعداد الخطة:

إن الخطة هي الوسيلة التي يترجم القرار بواسطتها إلى عمل. ففي الجيش، من عادة القائد أن يوجز مفهومه للعملية، في الوقت الذي يتخذ فيه قراره. ويزود المفهوم المرؤوسين، بصورة نموذجية، بشيء من البصيرة حول الطريقة التي يتصور بها القائد التنفيذ الاجمالي للقرار. ويتعين أن تشمل الخطة تفاصيل كافية بحيث يتضح مفهوم القائد وقراره. وإحدى وسائل ضمان التفاهم، هي أن ينسق القائد ومرؤوسوه الخطة مع المرؤوسين، أو العناصر المجاورة، أثناء إعداد الخطة. ولرسم خطة أكثر تعقيداً، من المفيد بصورةمتكررة البدء بالهدف المطلوب، ثم رسم الأعمال المتعاقبة اللازمة، انتهاء بالوضع الحالي. ويتيح هذا الفرصة لاجراء تقدير واقعي للزمن اللازم لكل مرحلة؛ وهكذا يكوّن القائد فكرة ما عن المدة المتوافرة للتخطيط والاعداد. وبالاضافة إلى ذلك، يتيح هذا الفرصة له، كي يعد جدولاً زمنياً للبدء بالأجزاء المتعاقبة من الخطة.

يتعين على الخطة النهائية أن تجيب عن الأسئلة التالية: من، ماذا، متى، أين، وفي بعض الحالات، لماذا. ويغتصب التوضيح بالتفصيل للطريقة التي يجب أن ينفّذ المرؤوسون بواسطتها مهامهم المحددة، امتيازات المرؤوسين، ولذلك يجب تجنبه على وجه العموم. وحين تتم الخطة النهائية ويصادق عليها، يجري نشرها، اما كأمر للتنفيذ، أو كخطة ربما تصبح أمراً في وقت ما في المستقبل. ويتم التوزيع إلى كافة الدوائر المتأثرة. لكي تعد خططها الخاصة للتنفيذ.

كلما قطع التنظيم خطوات أبعد نحو المستقبل في تخطيطه لنشاطاته، كلما زادت الحاجة لاستعراض من هذه الخطط بصورة متواصلة، والمعلومات التي تقوم عليها في الأساس. ومن الواضح أنه يمكن إجراء تنبؤات أدق، حين يقترب وقت التنفيذ. وربما تتطلب التغيرات الثانوية في التنبؤ، فقط تعديلات ثانوية في التقدير والخطة. ومهما يكن، فانه يحدث أحياناً أن التنبؤ الأصلي لا يتفق مع التطورات، لدرجة أن تنبؤاً جديداً يصبح ضرورياً. ويستلزم هذا بدوره تجديداً في التقدير والقرار وخطة العمل. والحقيقة أن هناك قوتين تعملان بصورة متعارضة. فمن جهة، ونتيجة عدم التأكد من التنبؤ ذي المدى الطويل، يرغب القائد بالطبع بالابتعاد عن انفاق الوقت والجهد في صياغة خطة، حتى يتأكد بصورة معقولة من دقة تنبئه. وفي مقابل هذا، ثمة وقت متقدم يتطلبه المرؤوسون لصياغة الخطط لاجزائهم المستقلة الخاصة من المهمة. وبالتالي، فان توقيت القرارات التي يجب أن تسبق الخطط، هو إحدى أكثر المظاهر حراجة في عملية التخطيط. ومهما يكن فلا يتعين على القائد في أي وقت من الأوقات أن يحفظ موارده، حين يمكن أن يؤدي مثل هذا العمل إلى التقليل من كفاءة الوحدة. فكفاءة الوحدة هي الاعتبار الغالب. وفي النتيجة، يعني هذا ان القائد ومساعديه يطلب منهم في كثير من الأحيان أن يكرروا الدورة الكاملة للتخطيط، لتطوير خطة جديدة.

إن التخطيط المتواصل أساسي، بصرف النظر عما إذا كانت الخطط تنفذ بصورة مكتوبة أم لا. فاتمام تفاصيل التقديرات والتحليلات والمقارنات اللازمة في عملية التخطيط، يلعب دوراً هاماً في تدريب القائد ومساعديه ومرؤوسيه. وتساعد أنماط المشاكل المتنبأ بها، والقرارات المتخذة، والتنسيق المتّمم، والأوامر المعدة، مساعدة كبيرة في حل مشاكل المستقبل غير المتنبأ بها، والتي ستتطلب عمليات وقرارات مماثلة.

ميزات الخطط

بصرف النظر عن الموقف أو المشكلة التي ينبطق عليها هذا التسلسل في التخطيط، ثمة عدد من الميزات يمكن تطبيقه على كافة الخطط. فالميزة الرئيسية لخطة من الخطط، هي أنها قادرة على تحقيق المهمة، ويبدو هذا واضحاً، لدرجة أنه لا يستحق الذكر. ومهما يكن، ففي أحيان أكثر مما ينبغي، يجري تحقيق التخطيط، دون أن يفهم المخطط ما يلزم تمام الفهم. ويجب أن تكون الموضوعية هي القاعدة، بحيث تكون الخطة المتممة منطقية وحقيقية وواقعية، فيما يتعلق بكفاءات التنظيم وعوامل الموقف.

ينبغي أن تكون الخطة بسيطة، ومع ذلك، شاملة. فمن جهة، يجب أن توفر الخطة مفهوماً يستطيع القادة المرؤوسون أن يدركوه. بسهولة، ويضعوه في اطار المخطط الاجمالي للأشياء، حيث تختصر كافة العناصر إلى أبسط شكل لها. ولكن، بالاضافة إلى ذلك، يجب أن تكون محددة في اظهار مدى واتجاه الدور، الذي تلعبه التنظيمات التابعة. وبافتقارها إلى إحدى

هاتين الصفتين، تفقد الخطة فعاليتها، ويصبح من الصعب جداً تنفيذ أعمال الادارة الأخرى. وتقضي الخطة المفصلة بصورة مفرطة، على روح المبادرة لدى المرؤوسين وتقلل من مرونتهم بسبب تصلب الخطة. ويؤدي الغموض الزائد عن الحد في الخطة إلى التشوش. وتضع الخطة المرهقة أولئك، الذين ينفذونها، في موقف غير مرغوب فيه، إذا كان هناك تغيرات في ظروف العمل المتنبأ بها.

إن الاستمرارية شيء أساسي. ففي الخطة، التي تشمل فترات طويلة من الزمن، يجري تحديد تسلسل الأهداف بوضوح، ويبين الأسلوب المرغوب فيه في الانتقال من هدف إلى هدف، بحيث تصبح الخطة الكاملة كلاً ذا مغزى.

إن الميزة الأخيرة للخطة هي كونها اقتصادية ـ اقتصادية فيما يتعلق بالأفراد، والوقت، والمساحة، والمعدات. فالخطة يجب أن تقدم، ضمن درجة مقبولة من المخاطرة، أعلى مردود بالنسبة للجهد المبذول. والدرجة، التي تسهل بها الخطة الأعمال الأخرى للادارة، هي اختبار جيد للاقتصاد.

ثمة ميزات متعددة أخرى محبذة في الخطط الجيدة. ومهما يكن، فان أهم الميزات تشمل تحقيق المهمة والبساطة والشمولية والاستمرارية والاقتصاد.

القدرة على الإبداع في عملية التخطيط

يزعم الكثير من النقاد أن تصلب التفكير هو ميزة للتخطيط العسكري، ويقوم هذا، عادةً، على أساس التصور الخاطىء بأن النظام والانسجام الضروريين للعمل المتفق عليه، من المحتم أن لا يتيحا الفرصة للقدرة على الإبداع. ولا يمكن أن يكون هناك شيء أبعد من هذا عن الحقيقة الواقعية. والحقيقة أن القدرة على الابداع، هي عنصر أساسي، وضروري في التخطيط العسكري.

إن فيليب بكتيبته المقدونية، وهنيبال بجنوده القرطاجيين، وروبل بفيلقه الافريقي، هم أمثلة للقادة العسكريين، الذين استخدموا بفعالية التفكير المبدع في تخطيط حملاتهم. وتجعل الاكتشافات الحديثة، والحاجة لابقاء تعاليم الجيش ومفاهيمه متقدمة على التغيرات التي تسببها هذه المنجزات ـ حتى من الأكثر الحاحاً أن يكون القائد العسكري في هذه الأيام مبدعاً. وربما تكمن إلى حد بعيد، قوة أميركا العسكرية في المستقبل، في تفكير قادتها العسكريين المبدع وأعمالهم الخلاقة. فالتفكير المبدع ضروري في كل مستويات التنظيم.

التفكير المبدع.

إن القدرة على الإبداع هي، في الأساس، عملية فكرية، يجمّع المرء بواسطتها تجاربه

الماضية، ويعيد تجميعها، لينتهي بمجموعة مؤتلفة جديدة، وعلاقة جديدة تفي بحل مشكلة ما. ويبدو هذا، وكأنما هو حل اعتيادي للمشاكل، وهو كذلك فعلاً، لولا المتطلبات الأربعة، التي يتعين على العملية أن تفي بها لتسمى بالعملية المبدعة.

أولاً ـ يجب أن يكون الحل جديداً لم يسبق إلى مثله.
ثانياً ـ يجب أن يكون الحل مستحقاً للعناء المبذول في سبيله.
ثالثاً ـ يجب أن يؤدي الحل إلى نتيجة ملموسة، شيء يستطيع المرء أن يراه ويحس به ويتفاعل معه، ـ وليس مجرد فكرة ـ فالأفكار هي نقطة البداية، وليس العمل التام.
رابعاً ـ يجب أن تدرك الجماعة بأن الحل جديد. ويميزه هذا عن الأعمال المجددة للنشاط العقلي والجسدي.

إن القدرة على التفكير بصورة مبدعة هي شيء عام. وليست ملكاً خاصاً لأي طبقة اجتماعية خاصة، أو جنس خاص (ذكور أو اناث)، أو مهنة خاصة. وقد أدرك رجال الصناعة والقوات العسكرية، منذ زمن طويل، هذه الحقيقة المواتية لمصلحتهم، وهم ينشدون الآن بنشاط الأفكار العملية الخلاقة ويكافئونها، مهما كان مصدرها في داخل تنظيماتهم. وبامكان أي شخص، قائد أو تابع، أن يسهم في اقتراح خلاق.

عملية الإبداع:

تتمثل الطريقة الملائمة لدراسة عملية الإبداع، في تقسيمها إلى خطوات أو مراحل. وربما يكون هناك الكثير من هذه التقسيمات. أما هنا فنقسم هذه العملية إلى ثلاثة مراحل وهي: مرحلة الادراك، ومرحلة الهجوم، ومرحلة الاختيار.

مرحلة الادراك: لا يمكن أن تحدث عملية الادراك، ما لم يدرك المرء أن مشكلة ما موجودة فعلاً، أو ربما تكون موجودة. ومن المهم أن نفهم أن الشخص المبدع يجب أن يكون قادراً، في البدء، على الاحساس بمشكلة ما. وحيث إنه لا يستطيع مجرد الشروع في أمر يكون مبدعاً، فعليه أن يكون قادراً، في البدء، على تحديد مجال ما يتطلب جهده المبدع. وتتمثل الخطوة الأولى تلقائياً، اذن، في البحث عن البيئة التي تتوافر فيها المشاكل. وتقرر حسّاسية القائد لبيئته، حتماً، وإلى حد بعيد، مدى فعاليته في هذه المرحلة الهامة من عملية الإبداع.

مرحلة الهجوم: إن جوهر مرحلة الهجوم هو الانتاج العالي للأفكار بهدف ايجاد ما أمكن من طرق المعالجة أو الخيارات. وتم تطوير طرق فنية مختلفة للمساعدة في حفز الفكر المبدع. وإحدى طرق المعالجة الشائعة إلى أبعد الحدود، هي التقدم التلقائي وغير المقيد بالأفكار، من قبل مشاركين في بحث جماعي، وهي إجراء يقوم أساساً على مبدأ التأجيل المتعمد للتقييم أثناء ابتكار مجموعة متنوعة من الخيارات. وهذا المبدأ مهم، لأن المحاكمة العقلية للقيم قبل الأوان

بفترة طويلة، تحدد مقدار الأفكار اللازمة للدراسة. وكذلك، فهي تعيق احتمال اطلاق فكرة متعذرة التنفيذ لفكرة مبدعة. وبرغم أن الكس ف. اسبورن بدأ هذه الطريقة الفنية (أوسبورن، العام ١٩٥٧) مع مجموعات من حلالي المشاكل، إلا أن مبادئها قابلة للتطبيق بنفس القدر تماماً على حلال المشاكل الواحد. والحقيقة أن الجمع بين التفكير الفردي والتفكير الجماعي ربما يشكل الطريقة الفنية الفعالة إلى حد بعيد لانتاج الحلول المبدعة. وبأسلوب المعالجة الموحد، يعقد كل فرد جلسة شخصية خاصة، قبل عقد الجلسة الجماعية وبعدها، وذلك من أجل التقدم التلقائي وغير المقيد بأفكاره. وتضمن الجلسة الفردية أن لا تكبت الأفكار بواسطة الضغوط الجماعية الانتقادية. وتنتج الجلسة الجماعية أفكاراً جديدة، عن طريق جمع الأفكار المكوّنة في الجلسات الفردية (تيلر، العام ١٩٥٨).

إن متطلبات عملية التقدم التلقائي وغير المقيد بالأفكار من قبل المشاركين في بث جماعي، هي كما يلي:

١ ـ جو متساهل غير رسمي.
٢ ـ تقييد التفكير الحصيف والنقد.
٣ ـ قدر كبير من الأفكار.
٤ ـ جهد لجمع أو تعديل الأفكار السابقة بغية انتاج أفكار اضافية.
٥ ـ حرية تامة في التعبير.

إن عملية التقدم التلقائي وغير المقيد بالأفكار من قبل مشاركين في بحث جماعي هي طريق فنية صعبة، لأن كثيراً من الرجال العسكريين يميلون، بالثقافة والتجربة، إلى التفكير بطريقة المحاكمة العقلية بدلاً من التفكير بصورة إبداعية. وبالنتيجة، ثمة ميل لانتقاد فكرة ما قبل الأوان. ومهما يكن، فبتأجيل المحاكمة العقلية، يستطيع القائد ابتكار عدد أكبر من الخيارات لدراستها. وقد أدى العديد من الدراسات البارعة المختلفة من قبل هيئة الأركان، إلى الفشل، لمجرد عدم أخذ كافة الخيارات المهمة بالاعتبار.

مرحلة الاختيار :ثمة أمثلة عديدة من الممكن أن تبرر الافتراض القائل بأن العمل المبدع يتميز بفترة بصيرة يسبقها في كثير من الأحيان التفكير الكامن وراء الوعي. وفي مرحلة الاختيار المبدع، يبدو عن الأساسي الاستخدام الواعي لفترات، الحضانة، التي يمتد فيها «ما وراء الوعي». بحرية خلال معلوماته المختزنة، يصنف ويعيد الترتيب، حتى توحي الاستنارة العقلية أو الروحية بحل وتنقله. وحتى في مرحلة الاختيار، من الضروري المحافظة على موقف تأجيل المحاكمة العقلية. وبناء على ذلك، فان انتاج العملية المبدعة هو عبارة عن مجموعة من الامكانيات، تتراوح بين السخيف في أحد طرفي المقياس، والمحافظ في الطرف الآخر من المقياس. ولذلك يتطلب القرار، حتماً، التفكير الجاد، الذي يتركز حول التقييم الفعال

للخيارات، مع الادراك الواعي للمخاطرة، التي يستلزمها اختيار طرق غير مثبتة وغير اعتيادية للعمل.

عقبات أمام القدرة على الإبداع:

بين العقبات التي تقف عائقاً أمام التفكير المبدع: العادة، والعاطفة، والقيود الثقافية. فنتيجة للتعليم والتجربة، يميل المرء إلى التصلب في تفكيره. وتخف بالتدريج القدرة على مقاومة المحاكمة العقلية حتى نهاية التحقيق الخاص. وبينما تتكشف مفاتيح حل المشاكل، التي أشارت في الماضي إلى علاقة قائمة على السبب والنتيجة، تشير التجربة الماضية إلى السرعة في الاستنتاجات ومثل هذه العادة جرت تسميتها بصورة مختلفة بتعبيرات: التعود الفعال، والميل إلى عمل ما، والتصلب في «حل المشاكل»، ومكننة الفكر، و«آينستلنغ»، وتعبيرات أخرى، ويتوقف ذلك على الوجه من الظاهرة الذي يؤخذ بالاعتبار. وتشكل القدرة على معالجة كل تجربة بوصفها كياناً جديداً دون مفاهيم مسبقة ـ جزءاً حيوياً من التفكير المبدع. أن العقبات العاطفية مقيِّدة بصورة مماثلة للجهد المبدع. فهنـا، يضعف الموقف القلق للفرد تجاه نجاح الأفكار الجديدة، تصميمه على تقييم مزاياه. فبدلاً من المجازفة بالتعرض للفشل، يحفظ الفكرة في الملف رقم (١٣). وتؤثر درجة القلق، الذي يواجهه الفرد، في قدرته على الابداع. فالفرد الذي تشغله التهديدات من جهات دنيوية ومباشرة، سواء كانت حقيقية أو وهمية، يستنفد القلق طاقته، ويعترض هذا القلق طاقته على التفكير بصورة مبدعة، وعلى العكس، ربما لا يجد الفرد، الذي يكون مطمئناً تماماً، ما يحثه على انتاج الجهد المبدع. ويتضح من ذلك أنّ ما يلزم، هو الشك الكافي للبحث، والاطمئنان الكافي لمواجهة الآثار الضارة للقلق التي يسببها الشك.

إن العقبات الثقافية هي تلك، التي يفرضها المجتمع، وتنعكس على الطريقة التي يعتقد المرء أنه يجب أن يفكر في الأشياء بواسطتها. وتمثل هذه العقبات القيم، ولذلك من الصعب جداً التغلب عليها.

فيما يدرك أن الجهد المبدع تعوقه العادة والتقييدات العاطفية والثقافية، يواجه القائد التزاماً بالإبداع. إذ يجب أن يطور بالدرجة الممكنة مناخاً ملائماً للتجديد والتغيير يحفز الأشخاص المبدعين على انتاج الأفكار. وسوف يتوقف مقدار ومدى وعمق الأهمية، التي يجب على القائد أن يوليها لتطوير الجو المبدع، على متطلبات وحدته من الحلول المبدعة. ويجب حمل كل من مرؤوسيه على الشعور بأن أفكاره ومقترحاته لحل المشاكل أو تحسين الاجراءات، ليست فقط مرغوباً فيها، بل ومطلوبة بصورة فعلية.

الإبداع في الجيش:

توجد في الجيش فرص عديدة لاستخدام التفكير المبدع. فالواجبات العادية يمكن تحسينها

إلى حد بعيد، إذا استخدم المرءتفكيره المبدع في عمله. وبعد اكتساب التجربة في إحدى المهمات وتعلم أدوات العملية، من الممكن البقاء على مبعدة، إذ جاز التعبير، ورؤية كيف تتحسن العملية أو المشروع بمعالجتها بطريقة مختلفة. وتستبعد هذه الطريقة، بصورة طبيعية إلى حد بعيد، أسلوب التخطيط القائم على «خزانة الاضبارات»، وتشجع على نحو واضح الأفكار الجذرية الجديدة، التي ربما تؤدي إلى حلول أفضل. ويجب الاستفادة، بصورة خاصة من قدرات التفكير الخلاقة أثناء مرحلة تقدير العملية. وفي هذا الوقت يجب التنقيب عن كافة طرق معالجة الحل، كما يجب أن يشعر المرؤوسون بالقدرة على التفكير، والتحدث بحرية في محاولة ايجاد الحل. وينبغي معالجة كل تقدير جديد بنفس هذه الروح.

منذ بضع سنوات، وفي كلية القيادة والأركان العامة التابعة للجيش، تقدم القائد الفريق أول ، غاريسون هـ. دافيدسون، بفكرة «السخط المبدع». وبصورة مستقلة تماماً، أشار الفريق أول جيمس م. غافين إلى نفس هذه الفكرة بوصفها «الاستقلالية الفكرية». وبرغم أنهما أشير إليهما بعنوانين مختلفين، فان الرأيين يعترفان بان التقدم الفكري ليس محصوراً بأولئك الذين يحتلون مناصب عالية في القيادة أو الأركان، ولا يتعزز بالضرورة بزيادة الرتبة. والنقطة الرئيسية هي أن على القائد أن يشجع التفكير الجماعي لاستخراج الطاقة الكامنة الملازمة للعديد من الأفكار الخلاقة والجديرة بالاهتمام، والتي يمكن أن يقدمها الأعضاء الأدنى مرتبة في التنظيم. وبرغم ان التفكير الجماعي يندر اعتباره علاقة ثابتة للتنظيم العسكري، إلا أن القائد الناجح يحصل على أفضل نتاج عقول مساعديه، ومع ذلك يحافظ على مطلب الانضباط. وكذلك ففي تدريب صغار القادة، من المستحسن أن نتذكر انهم سوف يترفعون في يوم من الأيام إلى مناصب ذات مسؤولية أكبر، حيث يكون الإبداع ضرورياً. فاذا جرت مقاومة هذا الموقف المبدع في سنواتهم الدنيا، فسوف يكون الإبداع مفقوداً في جيش المستقبل وتشكل هذه الحقيقة أساساً لمتطلبات الجيش، وتظهر مسؤوليات كافة القادة عن تطوير التفكير المبدع وتشجيعه، أثناء مرحلة التقدير في عملية ما. ويجب على كافة الأفراد أن يدركوا أن من الملائم الشك في نقطة ما، أو حتى مناقشتها، حتى يتم التوصل إلى القرار من قبل القائد. ولكن حالما يتم اتخاذ القرار، من واجب كل شخص أن يتبناه، كأنما هو قراره الخاص، وأن يتبعه باخلاص وقوة. وبالاضافة إلى ذلك، ثمة العديد من المواقف، التي تنشأ خلال تنفيذ إحدى العمليات وتتطلب حلولاً مبدعة. فابتكار وسيلة من قبل الرقيب كولين لمساعدة الدبابات في اختراق اسيجة الأشجار في فرنسا ـ جرت معالجته بصورة جيدة من قبل الجنرال دوايت آيزنهاور في كتابه «حملة عنيفة دفاعاً عن أوروبا» (آيزنهاور، العام ١٩٤٨)، ويوضح بالرسوم استخدام القدرة على الإبداع في التغلب على إحدى العقبات خلال التنفيذ. وعلى وجه الخصوص، تؤدي الأوامر النموذجية المتعلقة بالمهمات إلى تطوير التفكير المبدع في مرحلة التنفيذ.

خلاصة

توفر النتيجة النهائية للتخطيط جواباً على ما يجب أن يعمل، وكيف، وأين، ومن قبل من، ومتى. وهناك ثلاث خطوات في التخطيط (١) خطوة التنبؤ التي يتم بواسطتها التنبؤ بالعوامل والقوى والنتائج التي ستسود. (٢) خطوة التخمين الذي يبلغ الذروة بقرار القائد (٣) صياغة الخطط التي يتم بواسطتها توضيح تفاصيل التنفيذ. ففي حل مشاكل التخطيط، من الضروري تحديد الأهداف والنظام الذي يجب أن يتحقق بموجبه. وتصنف الأهداف بوصفها أهدافاً أولية، إذا كانت تسهل بصورة مباشرة تحقيق المهمة الأولية للوحدة. وتسهل الأهداف الثانوية تحقيق الأهداف الأولية، إذا أخذنا الكفاءة والفعالية بنظر الاعتبار. ولا تسهل الأهداف المكمّلة المهمة الأولية للوحدة، بصورة مباشرة، بل توفر القيم للأفراد والجماعات في داخل التنظيم وخارجه.

تشمل الميزات الجيدة للخطط تحقيق المهمات، والبساطة، والشمولية، والاستمرارية، والاقتصاد.

إن التخطيط المبدع أساسي بالنسبة لاستمرار فعالية القوات العسكرية. والمراحل الثلاث في العملية المبدعة هي: مرحلة الادراك، ومرحلة الهجوم، ومرحلة الاختيار. وكون التخطيط المبدع مرغوب فيه هو شيء متفق عليه بصورة عامة. ومهما يكن، فهناك عقبات معينة أمام الإبداع. وهذه العقبات هي: العادة، والتقييدان العاطفي والثقافي. ويجب على القائد ومرؤوسيه أن يحاولا المحافظة على تلك المواقف الايجابية، وتلك البيئة المؤاتية، التي تشجع تقدير التفكير والعمل المبدعين.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Hatch, Lt. Col. Kenneth M., "Creative Thinking and the Military Profession." *Military Review*, August 1966, pp. 78-86.

Maier, N. R. F., and Hayes, J. L., *Creative Management*. New York: John Wiley & Sons, 1962.

Terry, George R., *Principles of Management*. 3d ed.; Chapters 1-4, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1960.

U.S. Army Management School, *Army Management*. Fort Belvoir, Va.: 1963.

الفصل الثامن

التنظيم والتنسيق

يجب أن يكون كل قائد، إلى جانب الصفات الأخرى، منظماً. فبصورة متكررة، يواجه الحاجة لتنظيم جماعته أو وحدته، بطريقة يمكن تكييفها، على أحسن وجه، مع تحقيق واجب ما أو مهمة ما. ونظراً لتفاوت ميزات مرؤوسيه الشخصية ومهاراتهم المتخصصة تفاوتاً كبيراً، لذا يتعين عليه أن يحدد الواجبات والمسؤوليات بشكل يحقق أعلى قدر من الفعالية الجماعية. ويشار عادةً إلى النمط من العلاقات المقام بهذا الشكل، بعبارة التنظيم.

يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية إنشاءعلاقات بين الوظائف والمعدات والأفراد، المجتمعة لهدف مشترك. وهو عمل اداري ضروري للتنفيذ الفعال والكفؤ لإحدى المهمات. وكذلك فهو موضوع محبب للغاية بالنسبة لواضعي النظريات الادارية، ومن المحتمل أن ما كتب حول هذا الموضوع يفوق ما كتب حول أي من أعمال الادارة الأخرى. ولن يحاول هذا الفصل تقديم مسح تام لهذا المجال. ولكنه سيركز على تلك المظاهر من التنظيم، التي يمكن تطبيقها بصفة خاصة على وظيفة القائد.

حالما تتم اقامة نمط العلاقات في أحد التنظيمات، يتعين تنسيق نشاطات الأفراد، إن كان لهذا التنظيم أن يحقق الهدف الذي نظم من أجله. والتنسيق عمل إداري مهم بصفة خاصة في القوات المسلحة. فالعمليات العسكرية، من أبسط مشكلة في اطلاق النار والتحرك، حتى أعقد هجوم جوي وبحري وبري على شاطىء ذي دفاع قوي، تعتبر مستحيلة التنفيذ بدون التنسيق.

والنتيجة المباشرة لانعدام التنسيق هي الفوضى. ويحقق التنسيق توحيداً منظماً للجهد الجماعي يوفر وحدة العمل في النضال من أجل هدف مشترك.

التنظيم

الأهداف:

تقام التنظيمات من أجل تحقيق الأهداف. وكذلك، تتألف التنظيمات من أفراد. وبقدر ما تبدو هذه الحقائق بسيطة وواضحة، فأنها تطرح معضلة من نوع ما بالنسبة للمنظم العسكري. وحيث إن طبيعة المهمة تملي العمل الذي يجب تحقيقه، لذا من الأسهل انشاء تنظيم لأجل مهمة واحدة، من ايجاد بنية تنظيمية قادرة على تحقيق عدد من المهمات من ضمن ظروف متفاوتة. ومهما يكن، فحالما يتم تزويد وحدة بالأفراد، يتم ايجاد تنظيم غير رسمي؛ وتكون الروابط الجماعية، التي تتطور بهذا الشكل بين أعضاء التنظيم، مهمة للغاية بالنسبة للعمل الجماعي في الوحدة ككل. وبالنتيجة، ربما يثبت التنظيم المرغوب فيه إلى أبعد الحدود من وجهة النظر المجردة المتعلقة بالمهمات، بأنه أقل من مرضٍ، نظراً لأنه يستلزم تحطيم الشبكة المقامة سابقاً للعلاقات الرسمية وغير الرسمية.

بالنظر إلى هذه المعضلة، يحاول المنظمون العسكريون تحقيق هدفين في تصميمهم للوحدات العسكرية. فمن جهة، يحاولون تطوير تنظيم دائم قادر على القيام بجزء كبير من المهمات، التي يمكن التوقع، عادةً، بأن يعهد بها إلى مثل هذه الوحدة. وتصبح هذه الوحدة الدائمة «بيتاً» للجندي يتدرب فيه، ويعيش، ويبني الروابط الجماعية. ومن جهة أخرى، يحاول المنظمون أن يشيدوا في كافة التنظيمات الدائمة، درجة من المرونة، تتيح الفرصة في المستقبل لتكييف الوحدة وفق العمل المحدد، مع أدنى تعطيل للعلاقات الداخلية ضمن نطاق الوحدة.

إن الجزء الأول من العمل، وهو المتعلق بتطوير تنظيم دائم، هو المهمة الأصعب. إذ يستلزم التنبؤ بالعديد من المواقف المتفاوتة، التي يمكن أن يدعى فيها التنظيم للقيام بالعمل، كما يستلزم توفير الوسائل الضرورية ضمن التنظيم لتحقيق هذه المهمات. وتصاغ هذه القرارات على مستوى ادارة الجيش، من قبل ضباط كبار محنكين، لديهم تقييم للواجبات الملازمة لعدد وافر من المهمات، والأسلحة والتكتيك والسّوقيات (من إيواء الجنود ونقلهم وتموينهم) المستلزمة، والكفاءات والتقييدات الانسانية الفردية المستلزمة في أداء الأعمال المحددة وتعرف النتيجة النهائية لمثل هذا الجهد، في حالة وحدة مثل سرية البنادق، بلائحة التنظيم والتجهيز»(TOE).

لتحقيق مهمة معينة، تعتبر لائحة (TOE) غير كافية بصورة متكررة، الأمر الذي يحتم إجراء بعض التغييرات في التنظيم. ولتسهيل اقامة مثل هذه التنظيمات المؤقتة، تستخدم

القوات المسلحة طريقة فنية لبناء مجموعات المباني، تتيح الفرصة لتكييف التنظيم وفق متطلبات القتال، بأدنى تشويش للعلاقة في داخل مجموعات المباني. ومثال ذلك يمكن مشاهدته في التوزيع المرن للكتائب في الفرقة، وبموجب هذا الترتيب، ربما يجد قائد كتيبة معينة بصورة مبررة، انه يعمل تحت امرة قائد لواء، وبصورة مجاورة لكتائب أخرى لم يعمل معها من قبل. ولكن في داخل كتيبته الخاصة، لم يحدث أي تشويش في علاقات العمل العادية. وهذا الأسلوب في تكييف التنظيمات وفق متطلبات إحدى المهمات، يشار إليه عادة في الجيش «التشكيل للقتال».

يطور الضباط الصغار وضباط الصف تنظيمات لتنفيذ مهمات محددة. وقد تتراوح أنماط المهمات، من الخفارة القتالية، ومروراً باختيار المفارز للقيام بالصيانة، وانتهاء بالحملات الخيرية. وفي هذه المهمات يستخدمون مبدأ بناء مجموعات الابنية ولائحة (TOE). ويندر إشراك القادة الصغار في تطوير لوائح (TOE) للتنظيمات الدائمة، برغم أنه يتعين عليهم أن يجروا تغييراً في داخل وحدتهم الخاصة، فرضه أحد التغييرات في لائحة (TOE). وسواء تم تطوير تنظيم دائم أو مؤقت، فان العملية والمبادىء قابلة للتطبيق بصورة متماثلة.

عملية التنظيم:

تشتمل عملية التنظيم على ثلاث خطوات مبدئياً: تحديد المهمات، واقامة البنية، وتوزيع الموارد. ويعني تحديد المهمات تقسيم المهمة الاجمالية إلى واجبات محددة قابلة للتنفيذ. وقد بحثت هذه العملية في الفصل السابع «التخطيط». وسوف يتوقف القدر اللازم من التفصيل في هذا الجزء من الفصل على مستوى العمل، أي انه كلما اقتربنا من مستوى القيام بالمهمات، كلما زاد التفصيل في التحليل، ولمنع حدوث التداخلات أو الثغرات بين الواجبات المحددة، يجري رسم تخطيط واضح عن تقسيم المهمة إلى أجزاء. وللتحقق بصورة نهائية، حين تضاف قوائم الواجبات، يجب أن يمكّن مجموع الجهود من تحقيق المهمة المحددة.

في الخطوة الثانية تقام البنية. فقائمة الواجبات يجري تحليلها، وتعني الواجبات والمسؤوليات المحددة للأفراد الذين سيتولون هذه الواجبات. وفي نفس الوقت يتم تجميع هؤلاء الأفراد في وحدات وأجزاء من وحدات، وفقاً لنوع العمل الذي سيقومون به. وأثناء القيام بهذا، تقام علاقات العمل بين كل فرد وكل وحدة في التنظيم. ويتم عمل هذا بحيث يعرف كل شخص في المستقبل كيف يقوم بواجبه الخاص، ضمن الواجب المحدد لوحدته الخاصة، بحيث أن كل الوحدات، بدورها، تعمل من أجل هدف مشترك. والنتيجة النهائية لهذه الخطوة، هي نمط من العلاقات، مبني على أساس واجبات محددة يتعين أن يقوم بها أفراد بهدف متواصل، هو توحيد جهودهم لتحقيق المهمة الاجمالية. وكخطوة نهائية في اقامة بنية التنظيم، يجري رسم مخطط للنتائج. ويعرف هذا المخطط بمخطط التنظيم، ويشتمل على وصف كتابي لواجبات ومسؤوليات كل عضو في التنظيم.

بعد رسم الاطار اللازم للتنظيم، يجري، إذ ذاك، تعيين واجبات الأفراد، ويزودون بالمعدات الضرورية، والمكان الذي سيعملون فيه، والمدة التي سيحتاجون إليها لاتمام واجباتهم. ويعرف هذا بتوزيع الموارد.

مبادىء التنظيم:

بالاضافة إلى عملية التنظيم، من الضروري التأمل في بعض المبادىء والميزات الأساسية، التي ستؤثر في هذه العملية أثناء إقامة إحدى التنظيمات. وثمة اختلافات في الرأي بخصوص عدد مبادىء التنظيم الموجودة. فالبعض يقولون إنها معدومة، بينما يدعي آخرون بأنها تبلغ ستاً وتسعين. ويتوقف هذا على مجرد مدى التفصيل، الذي يذهب إليه المرء في تصنيفاته. وثمة أربعة مبادىء تشمل هذا الميدان بصورة ملائمة، وهي: وحدة القيادة، ومدى الاشراف، وتجانس الأعمال، وتفويض السلطة.

وحدة القيادة: تعني وحدة القيادة أن هناك فرداً واحداً مسؤولاً عن كل جزء في التنظيم. فحين يطبق هذا المبدأ، يكون كل فرد في التنظيم مسؤولاً أمام رئيس واحد فقط. والنتيجة النهائية أن كل شخص يعرف لمن يقدم تقاريره، ومن يدير. ويتعرض هذا المبدأ بصورة متكررة للانتهاك، وهو سبب الكثير من الصعوبات (روب، العام ١٩٥٨). «كثرة الطباخين تفسد المرق»، هذا المثل السائر يعبر بصورة ملائمة عن الفوضى التي تنشأ في التنظيمات، حين ينتهك هذا المبدأ. تأمل لحظة واحدة وضع الفريق أول الراحل جوزيف و. ستيلويل، الذي اضطر في الحرب العالمية الثانية إلى ارتداء قبعات عديدة، نتيجة سوء تحديد قنوات القيادة. فبوصفه نائباً للقائد الأعلى للحلفاء في مسرح الأحداث في بورما، كان الجنرال ستيلويل مسؤولاً أمام الفريق أول البحري اللورد لويس مونتباتن؛ وبوصفه رئيساً لأركان القائد الأعلى في مسرح الأحداث في الصين، كان ولاؤه للجنراليسم شيانغ كاي شيك؛ وبوصفه الفريق أول القائد لقوات (C.B.I) (القوات البرية والجوية الأمريكية في الصين وبورما والهند)، كان مسؤولاً أمام رؤوساء هيئة الأركان المشتركة في الولايات المتحدة. ويعرف الوضع غير المحبذ كالذي واجهه الفريق أول ستيلويل، والذي كان مسؤولاً فيه أمام أكثر من شخص واحد، في المنصب نفسه، بالقيادة المتعددة.

تقام لوائح التنظيم والتجهيز الخاصة بوحدات القتال، بغية تحقيق مهمة القتال. وكذلك يجري استدعاء وحدات القتال لتقوم بمهام مختلفة غير قتالية، مثل واجب الاحتلال، وتخفيض المصائب، وأعمال المساندة الادارية. وللأسف، ليست لوائح (TOE) لهذه الوحدات مرنة، بحيث يمكن المحافظة باصرار على وحدة القيادة، من خلال السلسلة المقامة للقيادة.

يعرف أحد وسائل تحقيق المرونة في استخدام الأفراد والوحدات بالتابعية الثنائية. وتحدث

التابعية الثنائية، حين يكون للفرد قائدان، ولكن مسؤولياته أمام كل منهما مخططة بوضوح. فمثلاً، استقبلت كتيبة مؤخراً عدداً كبيراً من المجندين، الذين ينبغي توفير التدريب الأساسي لهم. فيقدر قائد الكتيبة أن أفضل طريقة لإجراء بعض التدريب الأساسي، هي استخدام لجان الكتيبة. وفي هذا الموقف، بامكان قائد الفصيلة في إحدى سرايا البنادق، ان يجد نفسه بسهولة تامة مع قائدين. فبوصفه عضواً في لجنة تدريب الكتيبة، يتلقى الأوامر من رئيس اللجنة؛ وبالطبع بوصفه قائداً لفصيلة، يتلقى الأوامر من قائد سريته. وهذا الوضع للمرؤوسية الثنائية لا يعرقل المعنويات، ويتيح فعلاً الفرصة لتحقيق المهمة. والحقيقة انه ضروري في كثير من الأحيان، إذا كان يراد تحقيق المهمة بأي شكل من أشكال. فإن كان القائد، الذي يعين المرؤوسية الثنائية، لا يخطط بوضوح مسؤوليات المرؤوس أمام رئيسيه، أو إذا كان الرئيسان لا يتقيدان بمثل هذا التخطيط (وهو واقع الحال في أكثر الأحيان)، فان المرؤوسية الثنائية، إذ ذاك، لن تنجح، لأنها ستصبح قيادة متعددة.

مدى الاشراف:إن المبدأ الثاني، وهو مدى الاشراف، يقوم على أساس الاعتراف بأن هناك حداً لعدد الأفراد، الذين يستطيع المشرف أن يسوسهم بفعالية. ويدعي خبراء كثيرون أنه لا يوجد أي شخص، يستطيع الاشراف على أكثر من سبعة مرؤوسين، وانه يحتاج على الأقل إلى ثلاثة أشخاص لابقائه مشغولاً. وليس التأكيد بأن ثلاثة إلى سبعة مرؤوسين هم حدود مدى سيطرة الانسان، صحيحاً تماماً. فهناك عدة متغيرات. وثمة العديد من المتغيرات، التي تؤثر في العدد في الحالات الفردية، وينبغي أن تكون الأرقام من (٣) إلى (٧) مجرد دليل. والمشكلة الأساسية هنا، هي عدد العلاقات التي يرتبط بها القائد. وتم بحث هذه المشكلة في الفصل الخامس ـ الاتصال بين الأفراد. والقاعدة العامة هي أنه، كلما ازداد عدد المرؤوسين بصورة حسابية، زاد عدد العلاقات وفقاً لمتوالية.هندسية (سوجانين، العام ١٩٥٨). ويمكن رؤية لماذا يطرح خبراء عديدون مثل هذا الحد المنخفض لمدى عدد الأشخاص، الذين يخضعون للاشراف.

«واختار موسى رجالاً مقتدرين من كافة اسرائيل، وجعلهم رؤوساء للشعب وحكاماً للألوف، وحكاماً للمئات، وحكاماً للخمسينات، وحكاماً للعشرات. . . (الرحيل، رقم ١٨ ، ٢٥).

إن هذا المثال من الكتاب المقدس هو توضيح قديم لاستخدام هذا المبدأ بصورته المرنة، ولاستمرار المبدأ على مر السنين. (بيشلاين، العام ١٩٥٠).

في تطبيق مبدأ مدى الاشراف على موقف حقيقي، من الضروري تحليل نوع العمل، الذي يقوم به المرؤوسون. ففي الحالات التي يكون العمل فيها متماثلاً وبسيطاً، ربما يكون من المرغوب فيه تجاوز العدد (٧). فبامكان الفرد الواحد أن يشرف على عدد يتراوح بين عشرة

وثلاثين فرداً في عمل متسم بالتكرار الشديد. ومن الممكن أن يحدد لرقيب يقود مفرزة مؤلفة من عشرين فرداً مدرباً ـ مهمة إنشاء خيام لكتيبة، وليس مدى الإشراف في هذه الحالة زائداً عن الحد. ومن جهة أخرى ليس من الممكن أن يشرف الرقيب على عشرين فرداً في مركز قيادة كتيبة مدفعية الميدان. فالاشراف على عشرين فرداً مشتركين في نشاطات مختلفة، مثل توجيه اطلاق النار، ومسح الأراضي، والاستخبارات، والامداد، والنقل، وشؤون المستخدمين، يتجاوز كفاءات شخص واحد.

تتطلب الواجبات التي تستلزم درجة عالية من التفاعل بين أعضاء الجماعة وبين القائد والمرؤوسين مدى أقصر للاشراف. والأمثلة على مثل هذه الواجبات هي: واجبات التخطيط، وتلك الواجبات التي تعالج الأحوال والأساليب المتغيرة. ففي مثل هذه الحالات من الضروري ابقاء كافة أعضاء الجماعة على اطلاع مستمر بالموقف، وأن يكون من السهل ايجاد القائد لحل خلافات الرأي واتخاذ القرارات. وكذلك تؤدي الواجبات التي تستلزم الأفراد الذين يتصفون بقلة العمق في الخلفيات والتدريب والتجربة، إلى جعل مدى الاشراف الأقصر مرغوباً فيه، وذلك لأن الفهم ينبغي التحقق منه بصورة أدق وأكثر تكراراً، وأن يتبعه مزيد من التوجيه من قبل القائد. ولذلك يؤثر مستوى فهم الواجب، والحاجة للتفاعل لتحقيق الواجب، واختلاف وعدد الواجبات التي يجري تنفيذها، تأثيراً كبيراً في مدى الاشراف.

باستطاعة القائد أن يشرف على قدر أكبر من النشاطات، إن كانت تقع في منطقة مركزية وبشكل مكثف. فمجيء الأسلحة النووية يملي الحاجة لايجاد المسافة بين الوحدات، والانتشار داخل الوحدات، وتؤدي المسافة والانتشار إلى تقييد قدرة القائد على الاشراف على نشاطات مرؤوسيه. وتقلل الوسائل الحديثة للنقل والاتصال، وبصورة خاصة الهليكوبتر والتلفزيون، من بعض القيود التي تفرضها المسافة والانتشار. ومهما يكن، فبرغم هاتين الميزتين الحديثتين، إلا أن مناطق جغرافية معينة تقدم الأرض أو الطقس، اللذين يبطلان إلى حد بعيد الآثار النافعة للنقل والاتصال الحديثين، وعمليات الأدغال مثال على ذلك.

يشير الزمن، العامل الثالث الذي يؤثر في مدى الاشراف، إلى المدة اللازمة لارسال الأوامر من خلال سلسلة القيادة، والمدة اللازمة لتلقي الموافقة أو القرار من مركز أعلى للقيادة، والمدة اللازمة لرد الفعل في الظروف الطارئة، ولتخفيض المدة اللازمة لتحقيق عمل ما، من المرغوب فيه ابقاء مدى الاشراف قصيراً.

هكذا تشخص ثلاثة عوامل رئيسية، تؤثر في مدى الاشراف على أحد التنظيمات، وهي: طبيعة الواجبات، والمسافة، والزمن. وبالاضافة إلى ذلك، فان هذه النواحي الثلاث لمدى مبدأ الاشراف تعتمد على بعضها البعض. ولذلك لكي يحدد «أفضل» مدى للاشراف على أحد التنظيمات، على القائد أن يجد ميزاناً للوفاء بأدنى متطلبات هذه المظاهر.

تجانس الأعمال:

يتمثل «تجانس الأعمال» في ترتيب الواجبات والأعمال المتشابهة في مجموعات في داخل التنظيم. وكلمة «متجانس» تعني «متشابه»، أو «متماثل» أو «متحد». وتسبب الأعمال المتشابهة أو المترابطة مشاكل المتشابهة، وتتطلب أصحاب مناصب ذوي مستويات من الذكاء والتجربة والخلفية، متماثلة إلى حد بعيد، وفي كثير من الأحيان. ويمكن تحقيق أشكال معينة من الاقتصاد في تدريب قائد مثل هذه الجماعة، وخلفيتـه، بالاضافة إلى مدى انضمامه. فمثلاً، من الممكن أن يكون لدى قائد شرذمتان تحتوي كل منهما على ثمانية ميكانيكيين، كل منهما مؤلفة من أربعة رجال يقومون بصيانة أجهزة الراديو، وأربعة رجال يقومون بصيانة طائرات الهيليكوبتـر. ومن المحتمل أن يطلب من قائد مثل هذه الشرذمة أن يتدرب في كلا المجالين، وكذلك يحتمل أن يطلب منه أن يمارس مدى اهتمامه في كليهما. والاقتصاد، الذي يستلزمه تنظيم مؤلف من شرذمة واحدة من ميكانيكي الهيليكـوبتر وشرذمة واحدة من ميكانيكيي الراديو، واضح.

إن تجانس الواجبات هو المبدأ الغالب، الذي ترتب بموجبه الأعمال في مجموعات. ومهما يكن، فمن حين لآخر، ترتب الأعمال المتتامة في مجموعات بقصد تسهيل الاقتصاد والفعالية، باعتبار ذلك أفضل من ترتيب الأعمال المتشابهة في مجموعات. والأعمال المتتامة، برغم أنها غير متشابهة، فهي أما مترابطة بصورة متسلسلة، أو تشكل أجزاء متممة لواجب معقد ما. وفي حين تشكل الأعمال المتتامة، في أغلب الأحيان، أساساً للاجراءات، تصبح أيضاً الأساس لاقامة التنظيمات في المواقف الخاصة. فمثلاً، ربما تكلف شعبة في مركز عالٍ نسبياً في القيادة، بالانتاج الكامل للمخصات الاستخبارات. وربما يتألف مثل هذه التنظيم إلى حد بعيد من لغويين، ومفسري الصور الفوتوغرافية، وعالم سياسي، وعالم اقتصادي، وربما اختصاصيين آخرين، ويرأسهم ضابط كبير. ولا شيء في هذه الأعمال متجانس، ومع ذلك، فكلها أساسي بالنسبة لمهمة الاستخبارات. وهكذا، ففي الوقت الذي يكون فيه تجانس الواجبات هـو المبدأ الأساسي، يتم إجراء التنظيم، كذلك، على أساس من الأعمال المتتامة.

تفويض السلطة:يعني تفويض السلطة منح الأفراد سلطة تتفق مع مسؤولياتهم. فحين يصبح فرد مسؤولاً عن عمل، يمنح «السلطة» التي يحتاج إليها للقيام به، والحرية الكافية لاستخدام ما يتحلى به من روح المبادرة في تنفيذه. ويمكن انتهاك هذا المبدأ في اتجاهين - بالتخفيض من التفويض والاسراف في التفويض.

إذا خفض قائد من التفويض، فان المرؤوس لا يمنح قدراً كافياً من حرية العمل. فمن أجل كل قرار يتخذه، عليه أن يحصل على موافقة القائد. وهذا، بالطبع، يربط القائد بعدد كبير من التفاصيل، ويعوقه عن عمله الخاص. ومن وجهة نظر المرؤوس، ربما يشعر بأن القائد لا يطمئن إلى رأيه. ومن المستحيل أن يقوم المرؤوس بعمله جيداً، نظراً لأنه لا يستطيع العمل دون

الحصول على الموافقة أولاً. فاذا فعل ذلك، فان القائد ربما لا يوافق، وسوف يتعين على المرؤوس أن يعيد العمل من جديد. والنتيجة السيئة الأخرى للتخفيض من التفويض، هي أن التنظيم ربما يكف عن القيام بواجباته، عندما يكون القائد متغيباً، وذلك لعدم وجود أحد يتخذ القرارات.

هناك أمر سيّىء، وبنفس القدر من السوء، كالتخفيض منْ التفويض، وهو الاسراف في التفويض، أو منح قدر زائد عن الحد من السلطة. فالقائد الذي يفتقر إلى الثقة بالنفس، ربما يسرف في تفويض السلطة في محاولة منه لتجنب اتخاذ القرارات بنفسه. وبهذا العمل يفوض المسؤوليات التي يجب أن يتولاها بنفسه. وبرغم أن القائد يفرض على المرؤوسين أن يكونوا مسؤولين أمامه، إلا أنه لا يزال مكلفاً بالقيام بالعمل الأصلي بصورة تامة مئة بالمئة. ويتمثل عمله في الحصول على وحدة الجهد. ولعمل هذا، يتعين عليه أن يمارس شخصياً الاشراف الكامل. (روب، العام ١٩٥٨).

يتوقف مقدار التفويض إلى حد بعيد على منصب الفرد. فقائد اللواء المرسل في مهمة تدريبية إلى منطقة بعيدة، يتوقع منحه قدراً أكبر من الحرية والسلطة مما يمنح لقائد لواء قريب من مركز قيادة الفرقة. وكذلك يتوقف تفويض السلطة إلى حد بعيد على الثقة، التي يوليها القائد لمرؤوسيه. وربما يتأثر بصورة مماثلة بتعقيد التفصيلات الفنية، وعدد المرؤوسين، والزمن المتوافر لتحقيق عمل معين. ومهما يكن، فان المبدأ الاجمالي هو أن المرؤوسين يجب منحهم السلطة الضرورية للقيام بأعمالهم.

ليست هذه المبادىء الأربعة قوانين جامدة تتبع دون تمييز، ولكنها بالأحرى تشكل وسيلة موجهة تساعد في دعم عمل التنظيم. ويؤكد الدكتور د. رونالد دانييل هذه النقطة بكتابته ما يلي:

«إن مبادىء التنظيم، باختصار، سيف ذو حدين. فاذا استخدمت بمهارة وتروٍّ، فمن الممكن أن تكون مفيدة في تحديد وتهذيب هيكل تنظيمي. وإذا طبقت بالحاح وعناد، فربما تؤدي إلى هيكل تنظيمي جامد بيروقراطي رديء التكيف مع المتطلبات الفريدة لإحدى السرايا». (دانييل! العام ١٩٦٦، ص ٩٧)

التنظيم العسكري:

إن القائد في أي مستوى من المستويات مسؤول عن كل ما تفعله وحدته، أو تخفق في عمله. وربما يبدو في البدء أن القائد يتعين عليه أن يشرف شخصياً على كل عمل أو قرار تكون وحدته مسؤولة عنه. ونتيجة لتعقد الأعمال العسكرية، فان هذا مستحيل من الناحية الطبيعية، فلو جرت محاولة هذا، لكان لدى القائد وقت قليل، أو انعدم لديه الوقت لحل أية مشاكل

أخرى، ففي الدرجة الأولى، ينتظر أن يصبح عاجزاً عن التقدم وسط قدر كبير من التفاصيل. وثانياً، لا يستطيع أن يكون خبيراً بكافة التخصصات المتعددة التي يكون مع ذلك مسؤولاً عنها. والهدف هنا واضح. فهو في حاجة إلى المساعدة في ممارسته القيادة. وهذا يقود إلى النمط التنظيمي، الذي تتبعه عملياً كافة التنظيمات العسكرية: الصف والأركان.

السلسلة والهيئة:

في العلاقة القائمة بين الصف والأركان، يعتبر التعبير «صف» مرادفاً لسلسلة القيادة. وهي السلسلة العمودية من القادة، ابتداء من الجنود في الميدان، وانتهاء بالقيادة العسكرية العليا. وفي سلسلة القيادة في الجيش، يشمل الصف من الجندي الفرد إلى قائد الفرقة، وقائد الفصيلة، وقائد السرية، وهكذا حتى رئيس جمهورية الولايات المتحدة. وعند أي نقطة في السلسلة، ثمة قائد مسؤول عن السلسلة الكاملة دونه. وبعبارة بسيطة، فهي شبكة من القادة المتوسطين بين القائد العام والجنود في الميدان.

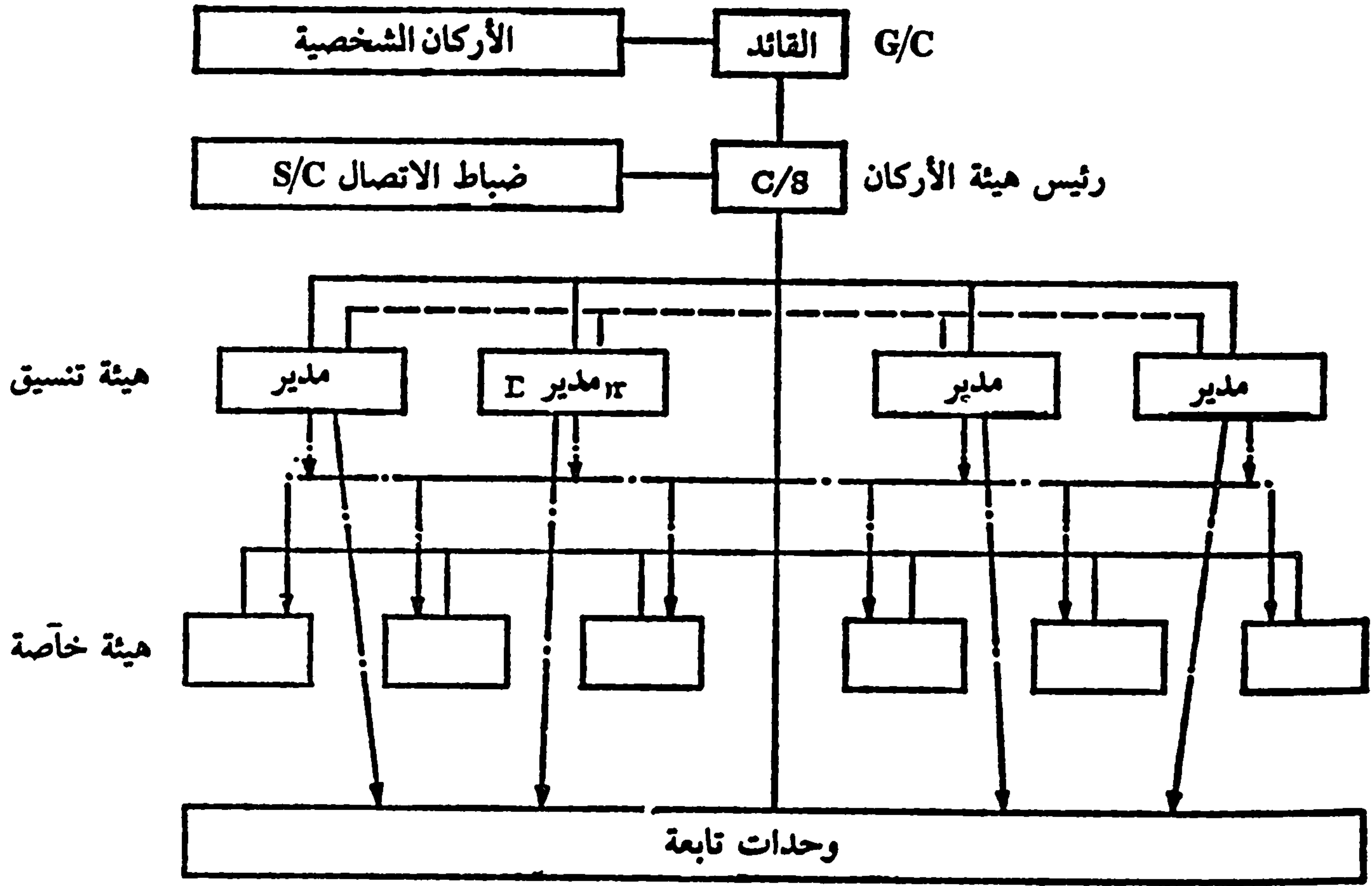
لا يستطيع القائد أبداً أن يشرف شخصياً على كافة اعمال قيادته. ففي كل مستوى في سلسلة القيادة فوق الأدنى بالذات، لدى القائد عدد من المساعدين، أو الأركان يقدمون له المشورة، ويطلعونه على الأمور التي يكون مسؤولاً عنها.

تحصل هيئة الأركان على المعلومات، وتقدم المشورة التي قد يحتاجها القائد، وتترجم قراراته وخططه إلى أوامر، وترسل الأوامر إلى الجنود. وتطلع القائد على الأمور التي تتطلب عمله، وتقوم بالتقديرات المتواصلة. وتعد الخطط التجريبية للعمل الممكن في المستقبل للنظر فيها من قبل القائد. وهذا لويس أ. الين يعقد مقارنة بين الصف والأركان:

«يشير الصف إلى تلك المناصب والعناصر في التنظيم، التي تتولى المسؤولية والسلطة، والمسؤولة عن تحقيق الأهداف الأولية. وعناصر الأركان هي تلك التي تتولى المسؤولية والسلطة في تقديم المشورة والخدمة إلى الصف لبلوغ «الأهداف». (الين، العام ١٩٥٨، ص ٢٢٥-٢٢٦).

باختصار، أعمال الأركان هي امتداد لأعمال القائد، باعتبار القائد وأركانه كياناً واحداً.

هناك مفهوم حديث نسبياً حول الأركان، التي تعمل كامتداد للقائد، وهو مفهوم المدير الركن. فبالاضافة إلى تقديم المشورة إلى القائد في مجالات محددة، فان المدراء «... يخولون سلطة تحديد الأعمال التي يجب أن تمارسها القيادة في مجالات معينة - ومن ثم توجيه نشاطات القيادة التي تدخل في المجالات الخاصة بكل منها. وربما يتمتع المدير بسلطة اصدار الأوامر باسمه الخاص لتنفيذ مسؤولياته المحددة، ويقوم أيضاً بأعمال التنسيق التي يقوم بها، عادة، ضابط هيئة الأركان العامة». (FM ١٠١-١٠٥، العام ١٩٦٠، ص ٩).



مفتاح المصطلحات المستعملة

القيادة ______________

التنسيق . — — — — — — — —

السلطة العملية ______ . ______ . ______

المثل التوضيحي (١,٨) هيئة المدراء

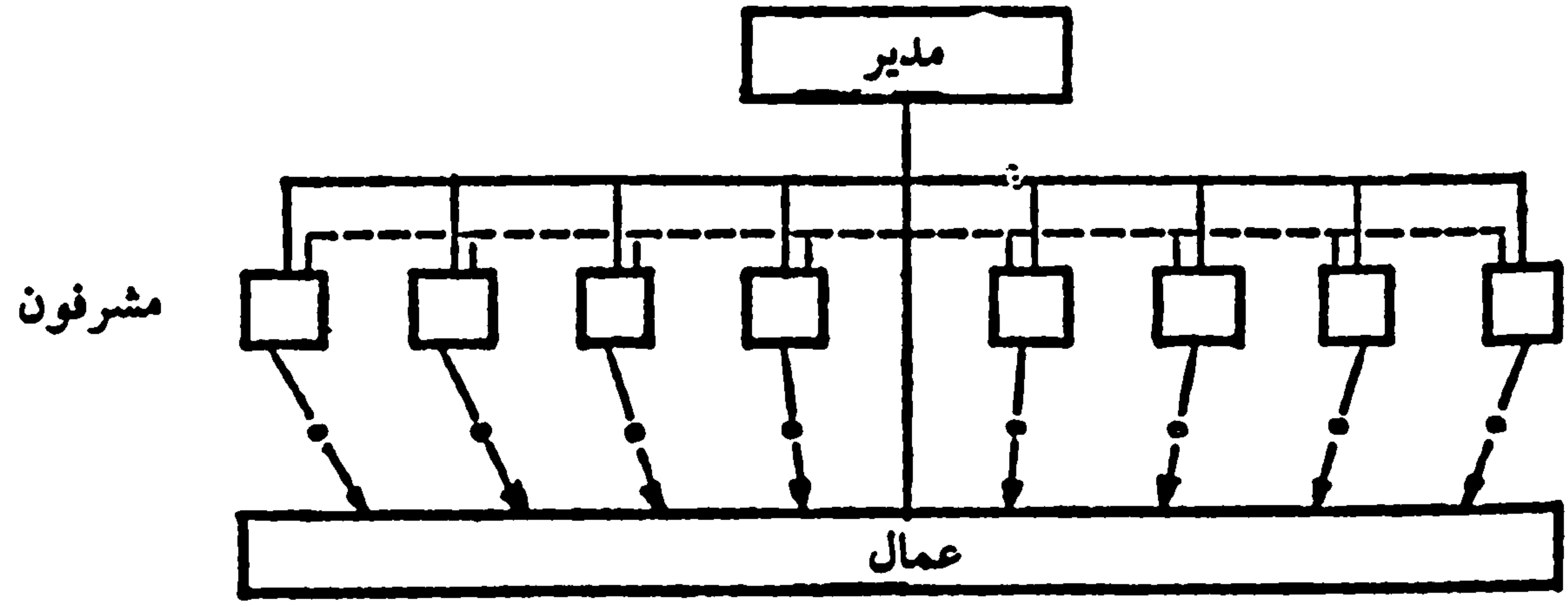
إن ممارسة ادخال شعب ضمن الأركان في انساق محاذية لها، مشحونة بمجالات مماثلة من المسؤولية، تسمى موازاة الأركان. ويتم تحقيق أداء مماثل للواجبات في مستويات مختلفة من التنظيم بواسطة الأركان. فمثلاً، تضم كافة التنظيمات أفراداً، ومن ثم تتطلب كافة الأركان شعبة لتنسيق شؤون الأفراد في التنظيم. وحيث توجد مجالات مماثلة للمسؤولية مجتمعة في شعبة مماثلة للأركان في مستويات محاذية، تنشأ الفوائد نتيجة لذلك. وفي مقدمة هذه الفوائد خط مباشر سريع للاتصال يسهل التعاون والتنسيق. فبامكان الرقيب الأول (S,1) في اللواء الذهاب إلى الجنرال (G,1) في الفرقة أو إلى الأول (S1) في الكتيبة للبحث في شؤون الأفراد. ويمكن تأدية الشؤون التي تخضع للمعالجة الروتينية إلى حد ما، لكونها واقعة في مجال السياسة العامة، من خلال قنوات الأركان باسم القائد. ويسهل هذا في نفس الوقت الأمر، ويبعد مثل هذا العمل عن مدى اهتمام القائد. وتجري إحاطة القائد بانجازه في الوقت الملائم. وبالاضافة إلى ذلك، تسهل موازاة الأركان سير المعلومات في اتجاهين بين الأنساق، وذلك لأن معرفة المرء لتنظيم الأركان الخاص به هومفتاح تحديد موقع شعبة الأركان المعنية في مركز القيادة الأعلى أو الأدنى

التالي. وبفصل موازاة الأركان، يبقى الترابط بين مجالات مسؤولية الهيئة في أي نسق من الانساق ثابتاً بصورة نسبية، وهذا يعني أيضاً أن فترة التكيف الشاملة لا يتطلبها أصحاب المناصب، الذين ينتقلون من إحدى الدرجات في الأركان إلى الدرجة التالية. وتنشأ سيئات موازاة الأركان عن الاستخدام غير الملائم لسبيل اتصال مباشر أكثر من أي مصدر آخر.

تتمثل المهمة الأولى للأركان في تسهيل بلوغ الهدف بواسطة تنظيم الصف. ولعمل هذا، تعمل الأركان بوصفها امتداداً للقائد، كي تسهل كفاءة وحدات الصف وفعاليتها.

في أداء هذا العمل، يحكم مبدأ الاستثناء الأركان. ويعني هذا أن تلك الأشياء فقط التي تنحرف عن القاعدة، هي التي يلفت انتباه القائد لها. وهكذا، فعندما لا يكون هناك مقياس، كما يحصل بالنسبة لمهمة جديدة تتطلب خطة جديدة، تعرض الأركان الخطة الجديدة أمام القائد لتنال موافقته. وفي مجرى الأعمال، تعرض على القائد فقط تلك المجالات، التي تكون استثنائية، في إحدى حالتين: عدم وقوعها ضمن نطاق السياسة الحالية، أو حاجتها للتفسير، كما يحدث عندما يبدو أن سياستين تمليان طريقتين متناقضتين للعمل.

تنظيم تيلر الوظيفي: طوّر ف. و. تيلر، والد الإدارة العلمية، تنظيماً فريداً للصف والأركان. وبرغم أن مفهوم تيلر «للتنظيم الوظيفي»، لم يجر تبنيه كلياً من قبل كل من رجال الصناعة أو القوات المسلحة، إلا أن جزءاً من تفكيره ينعكس في أركان من نمط آخر. لم يدعُ تيلر إلى إجراء تغيير في الأركان، فقط، بل إلى مفهوم تنظيمي جديد بشكل كلي. وأيد تعيين ثمانية مشرفين تابعين لمدير الادارة، مفضلاً ذلك على تقسيم ادارات التنظيم الصناعي إلى وحدات تابعة، كل منها لها مشرفها الخاص المسؤول عن كافة ما عملته الوحدة أو أخفقت في عمله. ويمنح كل منهم السلطة العملية على كافة الأعمال داخل الادارة الكاملة، التي تدخل ضمن مجال مسؤوليته الخاص. فمثلاً، يعد أحد المشرفين التعليمات لكل عامل حول تركيب آلته وتشغيلها، لانتاج المنتوج الخاص الذي تجري صناعته، وآخر يقوم بصيانة كافة الآلات الخاصة بالقسم، وآخر يقوم كذلك بمعالجة كافة مشاكل الانضباط. ويعمل نصف المشرفين في دائرة للتخطيط حيث يتضاعفون كهيئة تخطيط، بينما يمارس النصف الآخر ادارة الأعمال والاشراف عليها على أرض الورشة. ويمكن رؤية أن هذا التنظيم وضع العامل الفرد في وضع يقدم فيه التقارير لثمانية مشرفين مختلفين على ثمانية أعمال مختلفة. ويمثل هذا درجة من المرؤوسية الثنائية، التي تصل إلى حد متطرف، لدرجة أنها تمثل توقفاً تاماً في وحدة القيادة. وكذلك، يمكن رؤية أن إقصاء المشرفين المتوسطين في السلسلة يترك لمدير المصنع مدى واسعاً للغاية للاشراف. (الين، العام ١٩٥٨).



مفتاح المصطلحات المستعملة

القيادة ————————

التنسيق — — — — — — — — —

السلطة العملية . ——— . ——— . ———

المثل التوضيحي (٨،٢) (تنظيم تيلر الوظيفي)

التنسيق

بوصفه عملاً من أعمال الادارة، ينشد التنسيق توحيد كافة التفاصيل اللازمة لتحقيق إحدى المهمات. ويحقق الفعالية بقيادة كافة الدوائر المعنية بمشروع ما نحو عمل موحد واحد، بأدنى حد من الجهد والاتصال. ويصف التناظر الوظيفي التالي عملية التنسيق بطريقة حية جداً:

«كلمة التناغم (harmony) هي مفتاح فهم معنى التنسيق. وعادة، تسمعها مستعملة فيما يتعلق بالموسيقى. وينطبق نفس الأمر على التوقيت. فقائد الفرقة الموسيقيَّة خطط برنامجه، وتوصل إلى قرار بخصوص القطع الموسيقية المقدمة في البرنامج، ونظم توزيع آلات النفخ النحاسية، وآلات النفخ الخشبية، والآلات الوترية، وآلات النقر. ويستعد الآن لادارة الحفلة الموسيقية. وبصرف النظر عن درجة المهارة العالية، التي يمكن أن يتحلى بها كل عازف، ربما تصاب الجهود المنظمة بالدمار التام، بدون التنسيق الفعال. فاذا قرر عازف الكمان الأول أن يعزف قطعة لباخ، حين يبدأ الآخرون بقطعة لديباسي، فمن المستحيل تحقيق التناغم. ومن المزعج لدرجة شديدة وبصورة مماثلة، اقحام البوق على الرقص المنفرد اللطيف المخصص للقيثارة. فكل اسهام فردي يجب توقيته بصورة تامة». (دأكتيب ٤١ ـ د، العام ١٩٥٧، ص ٦٩).

يوجد في الأساس نوعان من التنسيق: تنسيق الفكر، وتنسيق العمل. ويتطلب تنسيق الفكر تطويراً مسبقاً للمفاهيم، بما فيها الأهداف، والتي يدركها عادة طرفان أو أكثر. وهكذا يتم تنسيق الفكر بين الأشخاص. ويسبق مثل هذا التسيق تنسيق العمل، الذي يستلزم الربط

بين النشاطات الجسدية، إما مِن حيث الزمن، أو فيما يتعلق بأحدها مع الآخر. والمسهمان الرئيسيان في تنسيق العمل هما التوقيت والتسلسل في تنفيذ مراحل مشروع ما. وتميل هذه المراحل إلى أن تصبح الخطوات المحددة في أي عمل. وهكذا. فلتسهيل العمل المنسق، تطرح الخطة الخطوات التي يجب اتخاذها لتنفيذ المشروع، وترتيبها، وعادةً، مكان تنفيذها.

يقدم التنسيق مثالاً ممتازاً على الافتقار إلى تمييز واضح بين الأعمال المختلفة في الادارة. إذ ليس من الممكن فصل التنسيق عن التخطيط. فتنسيق الفكر يحصل أثناء عملية التخطيط في كافة الخطوات الثلاث ـ التنبؤ، والتقدير، والتخطيط. والقصد من الخطة النهائية هو ايجاد تنسيق في العمل من جانب التنظيم ككل. وبالتالي، يمكن اعتبار التنسيق طريقة فنية لتحقيق التخطيط، وهدفاً يجب تحقيقه بواسطة التخطيط. ويتم اجراءعملية التنظيم لتوفير الدرجة القصوى من العمل المنسق، وتستلزم عملية الاشراف، بصورة متكررة، تنسيق الفكر بغية تحسين العمل خلال تنفيذ المهمة.

في التنسيق، يتحمل القائد مسؤولية مضاعفة. إذ لا يطلب منه فقط أن ينسق مع الدوائر المهمة الأخرى، أعماله الخاصة، أو تلك الأعمال التي يعتزم القيام بها، بل ويلزم أيضاً بضمان تنسيق نشاطات مرؤوسيه. وبالتالي، يحافظ على اتصاله مع الوحدات الأخرى، وكذلك يضمن العمل الجماعي في وحدته الخاصة.

التنسيق في القوات العسكرية:

على العموم، يتحقق التنسيق بين الوحدات بواسطة القائد أو ممثله، ضابط الاتصال. وبالاضافة إلى ذلك، يكلف، على وجه الخصوص، الضابط المنفذ، أو رئيس هيئة الأركان، بتولي مسؤولية تنسيق هيئة الأركان، وربما ينسق نشاطات الوحدات التابعة، عندما يخول ذلك.

تنسيق القيادة: عند تسلم أمر بالقيام بمهمة ما، يقوم كافة القادة، الذين يتميزون بمجالات الاهتمام المشترك، بالتنسيق أحدهم مع الآخر لضمان انسجام عملياتهم، وعدم حدوث ثغرات أو تداخلات في المسؤولية والسلطة، أثناء العمل في المستقبل. وبرغم أن مثل هذه الثغرات أو التداخلات قد لا تكون واضحة بصورة مبدئية، إلا أن تنفيذ مهمة ما يكشف تكراراً المواقف التي تزود القادة بالمشاكل المشتركة. وكمثال إداري على مثل هذه المشكلة، تأمل حالة الدمار الناشئة عن المناورة في منطقة يستعملها تنظيمان. قد ينشأ مثال تكتيكي على ذلك عن تغيير في حدود الوحدة يضع دورية المؤخرة في منطقة غير منطقة تنظيمها الأصلي. وفي المستويات العليا يتفق القادة على الطريقة العامة للعمل التي يجب اتخاذها، ويرسم ضابط الاتصال أو هيئات أركانهم التفاصيل. وكذلك، يجب على القائد اشعار الدوائر المهتمة الأخرى بواحد من أمرين: توزيع المسؤولية، أو توليها من قبل قائد أو آخر.

تنسيق الاتصال: يقيم القائد الاتصال مع وحدة أخرى، حين يكون في حاجة للاطلاع على التطورات في تلك الوحدة. وتقيم الوحدات المساندة، عادةً، الاتصال مع الوحدة التي تتلقى المساندة. وبالاضافة إلى ذلك، يقام الاتصال بصورة متكررة بين مراكز القيادة العليا والدنيا، وبين الوحدات المتجاورة في السلسلة.

إن الغرض الرئيسي للاتصال، سواء من قبل القائد أو ممثله، هو ضمان التفاهم المتبادل، ووحدة الهدف. ولتحقيق هذا الأمر، من الممكن أن يرسل أحد القادة واحداً من مرؤوسيه إلى وحدة أخرى للمحافظة عل الاتصال وتمثيله، ويتيح هذا الفرصة للاستمرار في تبادل المعلومات. وكذلك يعزز الاتصال الشخصي التعاون وجهد التنسيق.

تنسيق هيئة الأركان: في كثير من الأحيان، تحقق هيئة الأركان الاتصال الأفقي مع وحدات في مستواها ذاته، وتنسيقاً عمودياً مع وحدات من مستوى أعلى أو أدنى. ويجري تسهيل التنسيق الأفقي والعمودي بواسطة موازاة هيئة الأركان. وتحفظ مجالات معينة للتنسيق عادةً لاهتمام رئيس الشعبة؛ في حين يؤول التنسيق الأكثر روتينية إلى مرؤوسيه. وهنا يجد المرء من جديد دليلاً على مبدأ الاستثناء. فالتنسيق الروتيني يتم بواسطة مرؤوس هيئة الأركان، وتحفظ الاستثناءات وأمور التفسير لرئيس الشعبة. فمثلاً يوضح مساعد رقيب ثالث في إحدى الكتائب تفاصيل التنسيق للقيام بعملية ليلية لانقاذ سرية من قبل سرية أخرى. ويدخل مسائل روتينية تتعلق بالتنسيق كالأمور التالية: ما إذا كانت حلقات الاتصال التليفونية المباشرة ستنزع وتستبدل، أو تترك دون أن يمسها أحد، وما إذا كانت الأسلحة الثقيلة ستتم مبادلتها أم لا، وكيف ستوزع الامدادات والذخيرة الموضوعة في الموقع. وبعد التنسيق مع قادة السرية المعنيين، يبلغ الرقيب الثالث بالتفاصيل لادخالها في الأمر الصادر.

الطرق الفنية للتنسيق:

المؤتمر: إن اجتماع المواجهة أو المؤتمر هو أسلوب في التنسيق يستخدم بصورة متكررة. ومهما يكن، فربما يكون غالي التكاليف إلى حد ما، من حيث الوقت، وعلى الخصوص حين يتعين على المشتركين أن يجتازوا أي مسافة للانضمام إلى المؤتمر. وفي السنوات الأخيرة، تم التخفيف من هذا القيد إلى أدنى حد بواسطة وسائل الاتصال، مثل التليفون والراديو والآلة الكاتبة المبرقة. ولكن في القوات المسلحة تشكل مشكلتا الأمن والاجراءات الالكترونية المضادة خطراً على الوسائل الالكترونية. ولذلك، يبقى مؤتمر المواجهة أفضل وسيلة للتنسيق.

يوفر التنسيق في المؤتمر ميزات أخرى متعددة. أولاً، يمكن بسهولة اختبار المعرفة المتميزة بالخبرة، ومجال واسع من التجربة، والرأي. ويؤدي هذا، في كثير من الأحيان، إلى طريقة أفضل للعمل من تلك التي يقترحها الأعضاء الأفراد. ثانياً، يمكن ابطال تحيز الأفراد وسهوهم.

ثالثاً، يجري تقصير خطوط المواصلات في التنظيمات الكبيرة. رابعاً، من وجهة النظر التثقيفية، تتسع نظرة كل عضو، وربما يفوز بتقييم لمشاكل الأعضاء الآخرين، وكذلك مشاكل التنظيم الكامل. وأخيراً، وليس الأقل في الأهمية، من الممكن ضمان التعاون. وتدل الدراسات الحديثة ان هذه الميزة البارزة ربما تثبت انها لا تقل أهمية عن ميزة «المحاكمة العقلية المشتركة» التي تتصف بها اللجان. (كوستيلو وزالكند، العام ١٩٦٣).

الاتصال الفردي :إن وسيلة التنسيق الأكثر انتشاراً وإلى حد بعيد، هي التي تتوافر من خلال الاتصال الفردي. فالقائد العادي يشترك في قدر كبير من الاتصال وجهاً لوجه، وربما يصبح هذا مضيعة للوقت إلى حد بعيد،.وخصوصاً إذا كان من الضروري اجتياز أي مسافة. وبناء على ذلك، فالتليفون اداة موفرة للوقت؛ ومفيدة للغاية، من حيث تنسيق التفاصيل الثانوية. ومهما يكن، فاذا كان التنسيق شاملاً أو معقداً، فلا خيار بصورة متكررة غير الطواف على كافة الدوائر المختلفة، التي يجب أن يتحقق التنسيق معها.

بالمقارنة مع المؤتمر، يتميز الاتصال الفردي بالحسنات والسيئات. فمن وجهة نظر القائد، الذي يجري التنسيق، يعتبر مظهر تضييع الوقت سيئة خطيرة. وبالاضافة إلى ذلك، فليس من غير المعتاد أن يتوجب على القائد أن يكرر تنسيقه مع بعض الدوائر، بقصد ازالة تفاصيل جديدة عرضت أثناء تنسيق لاحق مع دوائر أخرى. ومن وجهة نظر الدوائر الأخرى، التي يجري التنسيق معها، تشكل حقيقة أنه لا يتعين عليها أن تترك أعمالها النظامية لحضور أحد المؤتمرات، ميزة محددة. وحيث إن السيئة الرئيسية بالنسبة للقائد هي سيئة الوقت، لذا بامكانه توفير الكثير من هذا الوقت بمجرد دعوة الاطراف الأخرى التي يرغب في التنسيق معها، وترتيب وقت لمقابلة كل منهم. وهذه هي مجرد مجاملة عامة، فهي تتيح الفرصة للأطراف الأخرى، كي تستعد للزيارة، وتحول دون امكانية تغيب أحد الأطراف الأخرى عند وصوله.

المراسلة :عندما تكون المؤتمرات أو الاتصال الشخصي غير ممكن أو غير ضروري، من الممكن إجراء التنسيق بواسطة المراسلة الكتابية. وهذه الطريقة الفنية بطيئة إلى حد بعيد وعلى وجه العموم، ولا تستعمل في المسائل العليا ذات الأولوية. ومهما يكن، فكل فرد يستطيع القراءة، ويستطيع اتخاذ إجراء بخصوص المراسلة التنسيقية في وقت ملائم إلى حد بعيد بالنسبة له، وليس من الضروري استدعاء كافة الأعضاء من أعمالهم، ولا ضرورة كذلك لطواف شخص واحد لمقابلة كافة الأشخاص الآخرين، الذين يعتبر التنسيق معهم ضرورياً. وكذلك، وبالطبع توفر الوثيقة المكتوبة سجلاً دائماً، ويمكن دراستها بعمق وفي مراكز القيادة الأكبر، تنسق معظم الأمور ذات الطبيعة الروتينية بهذا الأسلوب. وفي كثير من الأحيان تستخدم المراسلة إلى جانب الطرق الفنية الأخرى. فمثلاً يمكن توزيع وثيقة مكتوبة على كافة الأطراف في أحد المؤتمرات بحيث يقرأونها قبل الموعد المحدد، حتى يحضروا وهم على استعداد أفضل لأستنباط حل من الحلول.

وبعد انتهاء المؤتمر يمكن أن يوزع تلخيص مكتوب على المشتركين ليشاركوا بآرائهم، وذلك لمجرد التأكيد بأن كافة الأطراف، حين تم التوصل إلى اتفاق اثناء انعقاد المؤتمر، كانت بنفس «التردد» على المكان.

الاسراف في التنسيق:

في تنسيق جهود تنظيم ما يعتبر الاسراف في التنسيق غير مرغوب فيه، وبنفس القدر مثل التقليل من التنسيق. ويتم الوصول إلى مرحلة تخفيض المردود حين لا يؤدي استخدام وقت الآخرين الثمين في تحقيق تنسيق الفكر، إلى تحسن حقيقي في عمل التنظيم. وبصورة مثالية يتم، في وحدة ممكنة، تحقيق قدر كبير من التنسيق الضروري، من قبل هيئة الأركان والقادة المرؤوسين باعتباره إجراء عمل دائم، دون احتياج أي فرد معين إلى توجيه تحقيقه (التنسيق) نحو المهمة الخاصة الواجب تنفيذها.

كذلك هناك خطر حقيقي بأن يؤدي الاسراف في تنسيق عمل الوحدات التابعة إلى انتهاك الحاجة للبساطة في الخطة. فمن الممكن أن تسرف الخطة في تنسيق أعمال الوحدات التابعة، لدرجة أنها تصبح شديدة التعقيد، وتترك مجالاً ضئيلاً جداً لروح المبادرة من جانب القادة المرؤوسين. وبصرف النظر عن مقدار تنسيق الفكر الضروري في إعدادها، يجب على الخطة أن تبقى بسيطة من حيث مفهومها، وتحدد فقط تلك التفاصيل الضرورية لضمان حصول النشاطات المختلفة في الوقت الملائم، وانسجام النشاطات المتزامنة دون تداخل متبادل. والحقيقة أن من الضروري في كثير من الأحيان تحديد قدر كبير من العمل المنسق من جانب الوحدات التابعة، وخصوصاً إذا كانت العملية معقدة. ومهما يكن، فيجب التذكر دائماً انه إذا أصبحت تفاصيل التنسيق بالغة التعقيد، فان الهدف الكلي من التنسيق سوف يتم إحباطه، وذلك لأن الخطة لا يفهمها أولئك، الذين يجب ان ينفذوها.

خلاصة

إن التنظيم هو عبارة عن عملية إقامة علاقات بين الأعمال والمعدات والأفراد، بصفتهم مجتمعين من أجل غرض مشترك. ويتم ايجاد مرونة كافية، بصورة تدريجية، في بنية وحدات (TOE)، لاتاحة الفرصة لتكييف التنظيم المؤقت أن يحقق مهمة معينة.

يتحقق التنظيم في ثلاث خطوات: تحديد المهمات، وإقامة البنية التنظيمية، وتوزيع الموارد. والمبادىء التي تحكم هذه الخطوات هي وحدة القيادة، ومدى الاشراف، وتجانس المهمات، وتفويض السلطة. ويجب أن يكون التنظيم النهائي قادراً على تحقيق المهمة بصورة فعالة.

يعمل تنظيم الصف بصورة مباشرة على تحقيق الأهداف الأولية. ويعمل تنظيم الأركان على تسهيل عمليات الصف، وزيادة بلوغ الأهداف الثانوية، فيما يختص بالاقتصاد وفعالية الصف. وتقدم هيئة الأركان المشورة. وتشير الهيئة - وتزكي وتقوم - بتلك الأشياء التي يحتمل أن يقوم بها أحد القادة، لو كان ممثلاً بعدة أفراد. ويقوم رئيس هيئة الأركان بالتنسيق بين أعضاء الهيئة، وهو عمل يؤديه الضابط المنفذ في مستوى اللواء وما دون ذلك. ومديرية الأركان شبيهة بهيئة أركان عامة باستثناء ما يلي: هو أن سلطة أكبر تفوض لرؤوساء هيئات الأركان، ليقوموا بتوجيه الوحدات التابعة ضمن مجالات الأعمال.

في تنفيذ أعمالها، تستخدم هيئة الأركان مبدأ الاستثناء بغية تخفيف أعباء العمل لدى القائد إلى مستوى يمكن تدبيره، وتستفيد من موازاة هيئة الأركان لتسهيل سير المعلومات والتنسيق.

إن التنسيق هو عبارة عن عملية توحيد رجال تنظيم ما ومعداته وأعماله، على أساس توقيت التنفيذ أو تسلسله بحيث ينتج أعلى قدر من الفعالية. والتنسيق مؤلف من نوعين: تنسيق الفكر وتنسيق العمل، فيما يسبق تنسيق الفكر تنسيق العمل.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Allen, Louis A., *Management and Organization.* New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1958.

Koontz, Harold, and O'Donnell, Cyril O., *Principles of Management.* New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959.

Newman, William H., and Summer, Charles E., Jr., *The Process of Management.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1961.

Richards, Max D., and Nielander, William A., (eds.), *Readings in Management.* Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1958.

الفصل التاسع

التوجيه والسيطرة

إن العملين القياديين: التوجيه والسيطرة، يتبعان، بصورة منطقية، وعلى التعاقب، أعمال التخطيط، والتنظيم، والتنسيق. والخطة هي النتيجة النهائية لعملية التخطيط. وتفرض على نحو نموذجي الأسلوب الذي سينظم بموجبه الأفراد والمعدات، وتحدد نمط التنسيق ومداه اللازمين بين عناصر التنظيم المختلفة، وتؤثر إلى حد ما في الطريقة التي ستوجه بها العملية ويسيطر عليها، ومهما يكن، فالخطة هي في الأساس مرشد للعمل. وعند تنفيذ الخطة فقط يصبح عملا التوجيه والسيطرة مهمين. وبالاختصار، فالتوجيه معناه أن يبلغ القائد مرؤوسيه ما يريد تنفيذه. والسيطرة هو الوسيلة التي يستعملها لتقرير ما إذا كانت تعليماته يجري وضعها موضع التطبيق. وتكون الخطة عديمة القيمة، ما لم يبلغ المرؤوسين بدورهم في العملية، وما لم يضمن القائد أن كلاً منهم يفهم واجباته، وينفذها بصورة ملائمة. وفي خطاب في كلية القيادة والأركان العامة التابعة للجيش الأمريكي، روى الفريق أول عمربرادلي الحكاية التالية التي تساعد في تعزيز هذه النقطة.

«وجد الفريق أول جون جـ. بيرشنغ، أثناء قيامه بالتفتيش خلال الحرب العالمية الأولى، ان أحد المشاريع لا يسير سيراً حسناً، برغم أن الضابط المسؤول كانت لديه على ما يبدو خطة حسنة. فسأل الجنرال الملازم الأول كم كان راتبه، وحين أجاب الملازم الأول: «١٤١,٦٧ دولاراً في الشهر يا سيدي»، قال الفريق أول بيرشنغ «تذكر فقط أنك تتقاضى مبلغ ١,٦٧

دولاراً مقابل وضعك لخطتك واصدار الأوامر بتنفيذها، ومبلغ ١٤٠,٠٠دولاراً مقابل تيقنك من تنفيذها». (برادلي، العام ١٩٦٦، ص ٤٩).

يستهل القائد عمل التوجيه داخل الجيش باصدار خطته باعتبارها أحد الأوامر. ولكن حالما تبلغه وسائل سيطرته أن العملية لا تسير حسب الخطة الموضوعة، يجري بصورة متكررة اصدار توجيهات جديدة. وهذه الحاجة للتوجيه والسيطرة بصورة متعاقبة، هي عملية متواصلة تنتهي فقط بتحقيق المهمة.

التوجيه

يبلغ القائد مرؤوسيه ما يريد تنفيذه بإصدار تعليماته. وتساعد هذه التعليمات في البدء بالعمل، أو في التوسع في التعليمات السابقة أو تعديلها، أو اعادة توجيه جهود المرؤوسين، حسب ما تتطلبه نظرة القائد فيما يتعلق بالتغييرات في الموقف. ويكمن المبدأ الأساسي في التوجيه الفعال، في الاشراف الدقيق على تنفيذ الخطة. وبهذا العمل يستطيع القائد أن يحدد مدى التوجيه الاضافي اللازم، كما يستطيع اختيار الوسيلة الملائمة للاتصال، بغية تحقيق النتيجة المطلوبة.

هناك عدد من العوامل يؤثر في مدى التوجيه الضروري. فمثلاً تتطلب العملية التي تتسم بشيء من الركود والتكرار، توجيهاً أقل مما تتطلبه العملية المتغيرة. وتختلف العملية القائمة على أساس نظام التجميع في الصناعة ـ حيث تجري صناعة المنتوج نفسه يومياً ـ اختلافاً كبيراً عن موقف حربي ذي متطلبات متغيرة باستمرار. ويؤثر حجم التنظيم وتعقيده في مدى التوجيه الضروري. إذ يلزم جهد توجيهي أكبر حين يصبح التنظيم أكثر تعقيداً، وتكون عناصره الفرعية المختلفة متفرقة جغرافياً. وهناك عوامل أخرى تؤثر في مقدار التوجيه اللازم، وتتمثل في كفاءة المرؤوسين ومستوى خبرتهم. فالمرؤوسون الأكثر تجربة يرغبون ويحتاجون من قادتهم توجيهاً أقل. وهذه الحقيقة مهمة على وجه الخصوص بالنسبة لتطور المرؤوسين. فمعظم المدراء المرؤوسين سوف يقبلون بقدر أكبر من المسؤولية عن العملية، حين يمنحون حرية أكبر لتوجيه نشاطات خاصة. وبدورهم فسوف يكونون أقل ميلاً للاسراف في توجيه مرؤوسيهم الخاصين. وربما يتطلب تنظيم جديد قدراً كبيراً من التوجيه، ولكن حين يتم التنظيم إجراءات قياسية ويطورها، يمكن تخفيض مقدار التوجيه من الأعلى بصورة جوهرية.

التعليمات:

تسمى، عادةً، الرسائل التي يستخدمها قائد ما لارسال التوجيهات إلى المرؤوسين من قادة وعناصر ـ «التعليمات». وكلمة «التعليمات» هي تعبير شائع يستعمل للاشارة إلى كافة أشكال الأوامر والتوجيهات المكتوبة والشفهية. وربما تنطبق التعليمات على العمل اليومي للتنظيم، كما

في حالة القوانين، أو ربما تكون قابلة للتطبيق على وجه الخصوص على الموقف الراهن كما في حالة أوامر العمليات والأوامر الادارية. ولاجراءات العمل الدائمة نفس قيمة الأوامر والتعليمات، وتدخل ضمن تعبير «التعليمات».

إن التعليمات المكتوبة أدق من التعليمات الشفهية، ومن الممكن أن تصلح كوسيلة اتصال دائمة مع الشخص الذي يتلقاها. ومهما يكن، فأن أعداد التعليمات المكتوبة يتطلب الوقت والجهد، وإذا كتبت بتفصيل واسع زائد عن الحد، تؤدي إلى عدم المرونة. ومقدار المادة المكتوبة التي سيقرؤها شخص ما فعلياً ـ محدود.

ليست هناك قواعد ثابتة حول الوقت الذي يجب أن تكون فيه التعليمات شفهية أو كتابية. وعلى العموم، تستخدم الأوامر الشفهية (١) في أوقات الطوارىء أو (٢) حين يكون العمل الواجب تنفيذه بسيطاً نسبياً أو (٣) لتوضيح أمر كتابي أو (٤) في المواقف القيادية التي تكون وجهاً لوجه. ومن الناحية الأخرى، تستخدم التعليمات الكتابية (١) لارسال الأوامر عبر المسافات الطويلة أو (٢) حين تستلزم الأرقام الدقيقة أو التفاصيل المعقدة أو (٣) حين يمتد تنفيذ التعليمات على مدى واسع من الزمن، أو (٤) حين يكون السجل الدائم لوجود التعليمات ضرورياً أو (٥) حين يلزم اتباع تسلسل خطوات العملية بدقة. والطريقة الفعالة إلى حد بعيد لارسال التعليمات هي ارسالها شفهياً وكتابياً.

ميزات التعليمات:

إن الوضوح هو العنصر الأساسي الأول في أي تعليمات. وهو أكثر أهمية من الطريقة الفنية أو الايجاز. وللحصول على الوضوح يجب أن لا يكون هناك غموض. ويجب اختيار الكلمات بدقة؛ ويجب أن تعطي نفس المعنى بالنسبة للكاتب والقارىء؛ ويجب تجنب استعمال المختصرات غير المألوفة واللغة التقنية جداً إن كان هناك أي مجازفة بالتعرض لسوء الفهم. وعلى العموم، فالجمل القصيرة مفضلة، لأنها تفهم بسهولة أكثر. وهناك صيغ توفر مقياساً نسبياً لكيفية نشوء مؤشر الصعوبة أو «عامل التشوش»، مع وجود الجمل الطويلة والكلمات ذات المقاطع المتعددة (فليش، العام ١٩٤٦، ص ٥٨). ففي الحرب الأهلية، من المفترض أن الفريق أول جون سيجويك احتفظ بأحد الضباط في هيئة الأركان في فيلقه السادس، الذي لم يتميز على وجه الخصوص بحدة الذكاء. وطلب من هذا الضابط أن يقرأ كل أمر ينشره مركز القيادة. فاذا استطاع فهمه، تم ارسال الأمر. فالوضوح مهم بصورة خاصة في التعليمات الكتابية، بسبب قلة التلقيم في مثل هذه الحالات.

كذلك، يجب أن تكون التعليمات تامة وموجزة. ويجب أن يعرف الفرد الذي يتلقى التعليمات المقدار المسموح له من روح المبادرة، ومدى سلطته ومسؤوليته. ويجب أن لا يساوره

أي شك بخصوص ما يجب أن يعمل، ونوعية، ومقدار الانجاز، الذي سيعتبر مرضياً. وبالاضافة إلى ذلك، يجب اظهار المدة المسموح بها لانجاز العمل. وفي تقديم المهمات للوحدات التابعة، يجب أن يوصي القائد باستخدام التفاصيل أو الوسائل المتعلقة بالتنفيذ فقط، والضرورية لضمان انسجام عمل كل وحدة تابعة مع خطة عمل القوة بمجموعها. وكلما كان الموقف أكثر الحاحاً، كلما ازدادات الحاجة للايجاز في التعليمات. ويجب أن يكون أي طرح لأسباب الاجراءات المتبناة محصوراً في ما هو ضروري للحصول على التعاون الذكي من المرؤوسين.

ثمة ميزة مهمة للتعليمات، وهي انها يجب أن تكون واقعية. وهناك قدركبير من الحكمة في مبدأ لدى ادارة قيادة الجيش يقول: «استخدم قيادتك وفقاً لكفاءتها». والقائد الحكيم هو الذي يتذكر هذا المبدأ عند اصدار التعليمات. فاذا عجز فرد أو وحدة عن الاستجابة للتعليمات، يجب بالضرورة عدم اطاعة التعليمات أو يجب تعديلها. فمثلاً، إذا صدر أمر بقطع النهر سباحة، إلى رجل لا يتقن السباحة، فمن الواضح أنه لا يستطيع الاستجابة للأمر. وفي تقرير ما إذا كانت التعليمات ممكنة التحقيق، يجب على القائد أن يأخذ بالاعتبار ما إذا كان الشخص، الذي سيتلقاها، يتمتع بما يلزم من السلطة أو الخبرة والمقدرة على تحقيقها بصورة مرضية. ومن واجب القائد أن يأخذ بالاعتبار ما إذا كان الوقت والمعدات والأفراد والظروف الخارجية والمظاهر الأخرى للموقف الاجمالي، تسمح لهذا الشخص أن يستجيب، إذا استخدم قدراً متوسطاً من الجهد والمقدرة.

فعالية التعليمات:

هناك حقيقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالواقعية، وهي أن التعليمات يجب أن تحصل في الوقت المناسب. فمن أجل ضمان حصول أمر ما في الوقت المناسب، يجب على القائد أن يأخذ بالحسبان أن التعليمات تصدر عادةً من خلال سلسلة القيادة، وتستغرق وقتاً طويلاً، لتصل إلى الشخص الذي يجب أن ينفذها. وكما تبين سابقاً، يجري اللجوء إلى تجاهل سبل الاتصال العادية، في الحالات المستعجلة فقط. ومن ناحية أخرى، يدل الاستعمال العادي لسلسلة القيادة على احترام المرؤوسين، ويضمن إبقاء كافة المتأثرين بالأمر على اطلاع بالأمور. وهكذا يقوي القائد سلسلة قيادته باستخدامها في نشر كافة التعليمات والمسائل الأخرى ذات الأهمية.

يجب نشر الأوامر في الوقت المناسب بغية منح المرؤوسين أكبر قدر من الوقت لتقدير موقفهم، واعداد الخطط، وانشاء التنظيمات، واصدار أوامرهم، واعداد مرؤوسيهم بالذات للعملية التي ينوون تنفيذها. ويجب على القادة أن يتوقعوا التأخيرات التي يستلزمها نشر الأوامر بصورة متتالية. وحين لا يمكن اصدار الأوامر المفصلة، يجب اصدار التفاصيل الأساسية بشكل مجزأ. وفي كثير من الأحيان، من المرغوب فيه اصدار أوامر تحذر من وقوع وشيك للعمليات،

بغية كسب الوقت لاتخاذ إجراءات تمهيدية، ومن أجل صيانة طاقة الجنود.

كذلك، يعتبر توقيت أمر ما فيما يتعلق بالنشاطات الأخرى، على جانب كبير من الأهمية. إذ يجب القيام بمحاولة لاختيار فترة نشاط منخفض في العمليات الحالية، عند اصدار التعليمات الخاصة بعمليات في المستقبل. فمثلاً، من غير المناسب أن يقوم قائد كتيبة باعطاء تعليمات نهائية مفصلة حول نشاطات الشهر القادم، في يوم تؤدي فيه السرايا اختبار التدريب السنوي للجيش.

الاسراف في التوجيه:

إن الاسراف في التوجيه يقيد روح المبادرة، ويجب تجنبه. ويجب أن لا تنتهك التعليمات بدون مبرر دائرة اختصاص مرؤوس ما. ويجب أن تشمل فقط تلك المعلومات، التي يجب أن يعرفها مرؤوس ما، كي ينفذ مهمته بذكاء، ويعزز مهمة الوحدة الأعلى التالية. وكقاعدة عامة، تبلغ التعليمات المرؤوس ما يجب أن يفعل، وليس كيف يجب أن يفعل. وربما يكون من الضروري في بعض الحالات ان يتبين الوسائل، التي يجب استعمالها لتنسيق القوة ككل. فمثلاً، ربما يفرض قائد وحدة الدبابات أثناء الزحف اجراءات مفصلة، لتنفذها الوحدات التابعة في محطات التزود بالوقود، بغية التعجيل بالتزود بالوقود، ومنع تراكم الوحدات التابعة في هذه النقطة. ويجب أن تكون مثل هذه التفاصيل في التعليمات الاستثناء بدلاً من القاعدة، وتجري معالجتها عادة عن طريق اجراءات العمل الدائمة.

تخفف وسائل الاتصال الممتازة المتوافرة في أيامنا، من مشكلة التوجيه إلى حد بعيد. وبنفس المقدار، تحدث مشاكل الاسراف في التوجيه. وقد تأسف كثير من القادة المرهقين على اليوم الذي اخترع فيه التليفون. ويوفر التلفزيون احتمالات كبيرة في مجال التوجيه، إذا تعلم القادة متى' «يبقون أصابعهم بعيدة عن الحلوى».

يقيد الاسراف في التوجيه روح المبادرة،بسبب الاسراف في ذكر الكيفية، بدلاً من الاسراف في ذكر الأسباب. وفي اصدار التعليمات، من الممكن عادةً توضيح سبب اصدار الأمر. فالجندي الأمريكي يجب أن يبقى على اطلاع. ويجب دائماً أن تترك التعليمات بعض التخطيط المفصل للشخص الذي يتلقاها، وذلك لأن ظروفاً غير متوقعة، تتطلب استخدام روح المبادرة، تنشأ في كثير من الأحيان. فاذا فهم الشخص الذي يتلقى التعليمات لماذا صدرت أصلاً، فانه يصبح أقدر على تكييف أعماله وفق الهدف الاجمالي. ويسهم توضيح الأسباب كذلك في رفع المعنويات وتعزيز التعاون.

يتعلق المثالان التاليان بقائد بطارية مدفعية ميدان، يصدر التعليمات لضابطه المنفذ. وهناك في أحد المثالين مجال ضئيل للفكر أو روح المبادرة. ومهما يكن، فالمثال الآخر يتيح الفرصة للفهم الاجمالي للمهمة ويبرز أهمية التعاون.

«أيها الملازم الأول جونز، خذ أحد فصائل الهاوتزر التابعة لك إلى موقف المدفع بعد ظهر هذا اليوم. ودعها تنزع الأنبوب من العربة، وتنقله مسافة خمسين ياردة بعيداً عنها. ثم وقّت الطاقم، وانظر، كم تستغرق اعادته للانبوب إلى العربة، واعداد المدفع للاطلاق. افعل ذلك أربع مرات، واستخرج معدل الفترة اللازمة، واعطني النتائج في الساعة الرابعة بعدظهر اليوم».

«أيها الملازم الأول جونز، اختيرت بطاريتنا للمشاركة في عرض لحركات جوية لطائرات الهيليكوبتر في الأسبوع القادم. ولا يمكن طائرات الهليوكبتر، التي ننوي استعمالها، أن تنقل مدفع هاوتزر بسبب قيود الوزن. ولذلك، فسوف يكون من الضروري استخدام طائرتي هيليوكبتر لتنقلا مدفع هاوتزر واحد. وسوف تعلق العربة بواسطة شبكة حبال تحت إحدى الطائرتين، ويعلق الأنبوب تحت طائرة الهيليوكبتر الثانية. وبما أن طائرتي الهليكوبتر سوف تهبطان في نفس الوقت، فسوف ينزل ربانا الطائرتين حمولتيهما من الهاوتزر، حيث تكون المسافة بينهما خمسين ياردة. أريد رقماً زمنياً صحيحاً، خدمة لاغراضي في التخطيط، فيما يتعلق بالزمن الذي يستغرقه تجميع أجزاء الهاوتزر واعداده للاطلاق. ويجب أن يبدأ الوقت الذي نحن بصدده، اعتباراً من وقت انزال طائرتي الهليكوبتر للحمولتين. اعطني نتيجة حساب الوقت الساعة ١٦٠٠ اليوم. ما اسئلتكم؟

هناك مثال تاريخي ممتاز على تجنب الاسراف في التوجيه، ويتمثل في التعليمات التالية، من رؤوساء أركان القوات المشتركة إلى الفريق أول دوايت د. آيزنهاور خلال الحرب العالمية الثانية:

«بموجب هذه الوثيقة، تنصب قائداً أعلى للقوات المتحالفة الموضوعة تحت أمرك، للقيام بعمليات تحرير أوروبا من السيطرة الألمانية. وسوف يكون لقبك القائد الأعلى للقوات المتحالفة للحملة.

سوف تدخل القارة الأوروبية؛ وبالارتباط مع الأمم المتحدة الأخرى، سوف تقوم بعمليات موجهة نحو قلب المانيا، وتدمير قواتها المسلحة». (آيزنهاور، العام ١٩٤٥، ص ٦ ـ ٧).

برغم أن الأوامر الصادرة إلى القادة من المستوى المنخفض تتيح الفرصة لمجال أقل بكثير مما أتيح للجنرال آيزنهاور، إلا أن التعليمات تتطلب درجة ما من التفسير. ويمكن تحقيق هذا الأمر بسهولة فائقة ضمن إطار سليم من السياسات المعلنة.

يختلف الأشخاص في نواح كثيرة عدا مجرد الأسلوب الذي يفسرون بواسطته التعليمات. ويجب عدم تجاهل هذه الحقيقة من قبل القائد عند اصدار الأوامر. فكلما كان التابع مفهوماً بصورة أفضل، واستجابته المحتملة لأمر ما متنبأً بها، كلما أمكن أن يكون التوجيه على نحو أفضل.

إذا كان من المتعين أن يكون التوجيه فعالاً، فيجب أن يولد التابعية، وهي الرغبة في الطاعة. ومن الممكن تحقيق قدر أكبر بكثير من النجاح، إذا كان التابع يرغب بصورة فعلية في تحقيق إحدى المهمات بسبب كون العمل مرضياً بذاته؛ أو لأنه ينال الرضى الذاتي نتيجة لتحقيقه. فالأمريكي لا يجد متعة في صدور الأوامر إليه دون ممارسة شيء من التفكير أو المشاركة من جانبه. ويترك الأمر المباشر، برغم كونه أساسياً أحياناً، مجالاً ضئيلاً لمشاركة الاتباع. وللتوصل إلى النتائج المطلوبة، هناك طرق متعددة يمكن بواسطتها اصدار أمر ما، ويتوقف ذلك على الظروف.

إن الأمر المباشر هو الأمر الذي يترك خياراً ضئيلاً أو لا يترك أي خيار لمتلقيه. ويلزم في كثير من الأحيان في المواقف الطارئة القصيرة المدى، لوقف التبديد أو التأخير، أو صلاح الأفراد المتمردين أو المهملين أو غير المكترثين، أو لتوضيح التعليمات. وبرغم أن الأوامر المباشرة ضرورية بصورة متكررة بالنسبة للفعالية القصيرة المدى، إلا أنها لا توفر التطور الطويل المدى للمرؤوس.

في الواجبات الروتينية، لا يتطلب معظم المرؤوسين الأكفاء، وعلى وجه الخصوص، الضباط وضباط الصف الرئيسيين، أكثر من الاقتراح الواضح. فبرغم أن التقليد العسكري يعتبر ان اقتراحاً من قبل القائد يتسم بأهمية الأمر، إلا أن استخدامه بصورة عامة ينطوي على وجه الخصوص على درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين.

السيطرة

كما أوضح الفريق أول جون جـ. بيرشنغ للملازم الأول، فما إن يكسب القائد ١٪ من راتبه مقابل اصداره الأمر، حتى يتوجب عليه بالتالي أن يتيقن من تنفيذه، كي يستحق المقدار الباقي من راتبه وهو ٩٩٪. فعمل السيطرة هو بصورة مبدئية ضمان تنفيذ التعليمات بالأسلوب الذي يقصده القائد، والخطوات الأساسية الثلاثة في السيطرة هي: ايجاد المقاييس، ومقارنة النتائج بالمقاييس، واتخاذ إجراءات للاصلاح.

قبل أن يتمكن القائد من تقدير درجة الاتقان، التي وصل إليها المرؤوسون في تحقيق مهامهم المحددة، يجب عليه ايجاد المقاييس لتقييم النتائج بمقارنتها بها. والمقياس هو نموذج أو معيار أو مسطرة للقياس. وهكذا فزوج من أحذية القفز الملمّعة بصورة ممتازة ربما يصلح أن يكون المقياس الذي يقدمه لرجاله بخصوص الأحذية الملمعة. والمواصفات المقدمة لصانعي المعدات العسكرية هي مقاييس. وبالتالي تصبح المواصفات الخاصة بوحدة لباس أو نقل أو سلاح، جميعاً، مقاييس لقبول أو رفض هذه الوحدات.

كذلك تحدد مقاييس للانجاز بغية تحديد مقدرة الأفراد والوحدات على أداء العمل

بفعالية. ويقيّم انجاز الوحدة من خلال اختبارات التدريب الخاصة بالجيش. وتقوم مقاييس هذه الاختبارات على أساس ما إذا كانت الوحدة تتحلى أولا تتحلى بالمهارات اللازمة لأداء عملها بنجاح في القتال. وتشمل المقاييس الفردية للانجاز مجموع النقاط التي ينبغي احرازها في اطلاق الأسلحة كي يتأهل الفرد لأن يكون خبيراً أو رامياً ماهراً، أو هدافاً، وكذلك تشمل درجة البراعة في إحدى المهارات العسكرية اللازمة لمنح تقييم البراعة. والحقيقة أنه بدون مقاييس الانجاز يصعب تصور كيفية تقييم الانجاز. ويصلح المقياس أن يكون وسيلة معتمدة للقياس، ومتوافرة لقياس الفرد أو التنظيم من حيث نوعية، وكمية، وكلفة أية امكانيات مطلوبة.

يجب أن تتفق المقاييس مع الأهداف النهائية للتنظيم. فقد تنشأ الكثير من المشاكل، حين لا تكون المقاييس كذلك. ومن الواضح أنه ليس عملياً أن نحدد نفس مقاييس المظهر لأفراد وحدة قتالية في فيتنام، كتلك التي يحتفظ بها في مدرسة الضباط المرشحين، نظراً لأن هدفي التنظيمين مختلفان. ومع ذلك، ليس من العادي أن يركز القادة على مقارنة النتائج بمقابلتها بالمقاييس المرتبطة بصورة غير مباشرة بالهدف، على حساب المقاييس الأكثر أهمية. ويدخل ضمن الأمثلة الأكثر تكرراً لهذه العادة، التأكيد على أهمية الانجاز بدلاً من النتائج المحرزة، والاسراف في تأكيد أهمية ما يسمى بمؤشرات المعنويات، بينما تهمل الفعالية الاجمالية للقتال.

في التعبير عن المقاييس، من المرغوب فيه استخدام وحدات أساسية للقياس. ولا تخضع وحدة القياس الأساسي للتقلب في قيمتها، بسبب عوامل خارجة عن نطاق العمل. فمثلاً، يجري التعبير عن المقياس، الذي يعبر عنه بعدد مظلات الهبوط، التي يرتبها مرتب واحد خلال يوم واحد مؤلف من ثماني ساعات، بوحدات أساسية. وما دام نوع مظلة الهبوط دون تغيير، ويتم ترتيبه في نفس الظروف، يمكن استخدام هذا المقياس لفترة من الزمن. ومهما يكن، فاذا تم ايجاد مقياس نقدي لهذه المهمة، فسوف تؤدي التغييرات في قيمة الوحدة النقدية أو المعدلات السائدة للأجور، إلى تفاوت في التكاليف «القياسية» لترتيب مظلات الهبوط. ولذلك، يجب التعبير عن المقاييس بوحدات قياس ثابتة، مثل رجل ـ ساعات، أو مواد خلال وحدة زمنية.

في تحديد المقاييس يتبع إجراء منطقي. أولاً يجري اخضاع العملية لدراسة تامة، بغية تقدير ضرورتها، وأنها، كما هي مؤلفة حالياً، تمثل الأسلوب الكفؤ إلى أعلى حد لتحقيق هدفها النهائي. ومن هذه المرحلة فصاعداً، يقيّم الانجاز من حيث الكمية والنوع. وفي تحديد المقياس، تعتبر حالتا العملية والمعدات ثابتتين، ويصرح بهما. وحين يعبر عن المقياس كمعدّل، يحسب حساب الارهاق والتأخير. وربما يكون مثل هذا المقياس عبارة عن المسافة، التي يستطيع جندي من المشاة أن يقطعها في خلال يوم واحد لمدة ثماني ساعات.

إن الخطوة الثانية في عملية السيطرة هي مقارنة النتائج بالمقاييس. ولهذه الغاية، يراقب القائد شخصياً تنفيذ الخطة، ويتلقى التقارير حول تقدمها. وتقارن الملاحظات والتقارير

بالمقاييس الموضوعة مسبقاً، بغية تحديد الدرجة التي يتفق بها الانجاز الفعلي مع الخطة. وحين لا يتفق الانجاز والخطة، يجب على القائد أن يحدد التأثير النهائي على المهمة. وهنا ربما تكون عملية التصحيح ضرورية.

في هذه الخطوة، يكون مبدأ الاستثناء قابلاً للتطبيق بصورة خاصة. إذ يصان مدى اهتمام القائد من قبل هيئة الأركان. ويبلّغ القائد أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة، باستثناء فترات مهمة لا تسير كذلك. ويجري اظهار النتائج الممكنة لمثل هذه الانحرافات، وتقترح طريقة للعمل للتغلب على هذه النتائج. فربما يملي تأخر إحدى الوحدات عن الوصول إلى موقعها الهجومي ـ تغييراً في وقت الهجوم ومزيداً من التنسيق مع الوحدات المعنية الأخرى.

أخيراً، يجب على القائد أن يركز على نقاط السيطرة الحاسمة. فمن المستحيل عليه أن يتحقق من انجاز النشاطات تحت سيطرته، بمقابلتها بكافة المقاييس الممكنة. وذلك، لأن الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ مثل ذلك الاجراء، ربما يكونان مذهلين. ويصح هذا على وجه الخصوص في المستويات العليا من القيادة. وبناء على ذلك، يركز القادة على نقاط معينة في العملية، «يرتجى أن تظهر درجة كمال التقيد بعدد كبير من المقاييس. وهناك أمثلة جيدة على ذلك وهي: مراكز المراقبة، ومراكز الأذن بالنشر، ومراكز الاتصال.

تتطلب مقارنة النتائج بالمقاييس تقييماً ذاتياً من جانب القائد. وفي تقييمه، من المغري له أن يركز على تلك المظاهر الواضحة القابلة للقياس الموضوعي. وفي كثير من الأحيان، وفي خلال إحدى العمليات، تكون الأساليب أوضح من التقدم نحو تحقيق المهمة الأكبر. ومهما يكن، فكقاعدة عامة، يجب أن يقوم التقييم على أساس النتائج بدلاً من الأساليب. فمثلاً، إذا كان جندي خبيراً باطلاق النار في مجال الرمي، فيجب عدم انتقاده لاستخدامه وضع رماية لا يتشابه مع الوضع الموصوف في كراس الميدان. ومهما يكن، فهناك أوقات يكون فيها من الضروري تقييم الأساليب، لأنها مهمة ولأسباب تتعلق بالسلامة أو الاقتصاد، أو بغية تحديد الأسباب التي من أجلها لا تكون النتائج ذاتها في مستوى المقاييس. فمثلاً، لا يشمل تقييم انجاز السائق قدرته على قيادة العربة وحسب، بل وما إذا كان يشغّل عربته بطريقة اقتصادية وسليمة. وان أخفق شخص في اظهار كفاءته في مجال الرمي، فمن الضروري تقييم موضع اطلاقه، إلى جانب العوامل الأخرى، وذلك لأن هذا ربما يشكل سبب اخفاقه.

إن تقييم انجاز العاملين في الدوائر مهمة صعبة على وجه الخصوص. فالمجموعة المتنوعة من الأعمال التي يقومون بها ـ الطباعة على الآلة الكاتبة، وحفظ الملفات، واستخراج النسخ، والبحث، والمراجعة، وإجابة الهاتف، والاستقبال ـ تجعل من الصعب إجراء تقييم موضوعي لعملهم، وكذلك تجعل من السهل عليهم إلى حد ما أن يعملوا بما دون الحد الأعلى لمقدرتهم. وهكذا، في هذه الحالة، وفي كثير من الأحيان، من الضروري تقييم الأساليب. وتستلزم

الطريقة الفنية المطوّرة حديثاً لتدريب المشرفين على تقييم عمل الأفراد الكتبة، استعمال الأفلام. ويراقب المتدربون الأفلام، التي تصور الأشخاص العاملين في دائرة، ويقيّمون كفاءة عملهم. وبعد فترة من التدريب على هذا الأسلوب، وجد انه يمكن التوصل إلى الكثير من الاتفاق بين المقيّمين، فيما يتعلق بمدى كفاءة عمل القوة العسكرية. ويمكن تطوير مثل هذه الطريقة الفنية لدرجة أكبر في المستقبل، لتساعد في تدريب الأشخاص على تقييم مظاهر أخرى كثيرة للانجاز، تتميز بكونها تتعلق بالنوع بصورة أساسية، بدلاً من كونها تتعلق بالكمية.

هناك وسيلة مستعملة بصورة متكررة في الجيش لتقييم انجاز الأفراد والوحدات، وتتمثل في اختبار التدريب. وتقدم اختبارات التدريب الخاصة بالجيش إلى الأفراد، عند اتمام التدريب الفردي على القتال الأساسي والمتقدم، وللوحدات عند اتمام المراحل المختلفة لتدريب الوحدات. وبرغم أن هذه الاختبارات ليست فعالة تماماً، إلا أنها من المحتمل أن تشكل أفضل متنبىء بالانجاز القتالي الحقيقي في المهارات الخاصة، التي يجري اختبارها. وكذلك، يستخدم الاختبار في هذه الأيام، بغية تحديد أهلية الأشخاص المجندين لتقاضي راتب البراعة في مهاراتهم الخاصة. ومهما يكن، لا يمكن استخدام الاختبارات وسيلة وحيدة لتقييم الانجاز. وبما أن هناك ميلاً لاجرائها على الأساس السنوي. لذا فأنها توفر أدلة قليلة على نوعية الانجاز، قبل الاختبار أو بعده ببضعة أسابيع. فمن الممكن العمل بجد استعداداً لاختبار ما، واجتيازه، ومن ثم النسيان الفوري لكل ما تم تعلمه. وبناء على ذلك، يجب أن تقوم معظم تقييمات الانجاز على أساس الملاحظة الشخصية الدقيقة والمتواصلة إلى حد ما، وتقييم مظاهر نوعية العمل، التي تكمّلها الاختبارات والمعلومات الكمية، حيثما يكون ذلك ممكناً.

في القوات المسلحة، من الصعب تقديم حساب موضوعي مرتبط بالهدف الرئيسي للتنظيم. وبناء على ذلك، تجري محاولة للتوصل إلى معلومات تتعلق بالكم تقريباً، حول كل شيء يمكن اخضاعه لمثل هذا الحساب، على أمل أن يوفر الشيء المركب من مثل هذه المعلومات تقديراً لفعالية التنظيم في عمله الاجمالي. ويدخل في هذا النطاق عادةً عوامل مثل: الغياب دون اذن (أدول)، والمرض التناسلي، والجنوح، والمحاكمة العسكرية، والحوادث المفاجئة المشؤومة، ومعدلات العودة إلى الخدمة العسكرية، ومجموع النقاط المحرزة في مباراة الأهلية لحمل الأسلحة، وفي اختبارات التدريب الخاصة بالجيش، وان أمكن، معلومات حول التكاليف، مثل تكاليف الصيانة، والقيمة الاجمالية للمعدات المفقودة، أو التالفة، أو المدمَّرة.

بغية مقارنة الانجاز الفعلي بالمقاييس المحددة، يجب على القائد أولاً أن يحصل على حقائق الموقف، ومن ثم يحلل أو يقيّم هذه الحقائق. ومشكلة الحصول على الحقائق مهمة، وتصبح أكثر صعوبة حين ينمو التنظيم في حجمه وتعقيده. وكما ذكر سابقاً، يتم عادةً تحقيق جمع الحقائق بواسطة الملاحظة الشخصية والتقارير.

من الممكن أن تتم الملاحظة الشخصية أثناء التفتيش الرسمي، أو الزيارات غير الرسمية. وفي هذا الصدد، يجب التذكر أن الهدف الأول لجولات التفتيش وتفتيش الدوائر، هو التأكد من أسلوب الانجاز والحالة داخل إحدى الوحدات. وليس الهدف هو اتخاذ اجراءتأديبي. فليس هناك بديل مرضٍ تماماً للملاحظة المباشرة والاتصال الشخصي؛ ومهما يكن، فهذا الأسلوب في الحصول على الحقائق مضيعة للوقت. فمن المستحيل وفقاً لطبيعة الأمور، ان يفتش قادة الوحدات الكبيرة شخصياً العمليات، أو حتى النتائج في كافة نقاط السيطرة. وبناء على ذلك، عليهم الاعتماد على التقارير، اما من القادة المرؤوسين، أو من أعضاء هيئات أركانهم، فيما يتعلق بانجاز نواحٍ كثيرة من المهمة. ولا يمكن المبالغة في التأكيد بان التقارير لا تحل محل الزيارات أو جولات التفتيش التي يقوم بها القادة وهيئات أركانهم بصورة شخصية.

تختلف التقارير في وسائل ارسالها وتكرارها اللازم وتفصيلها. وهناك ثلاث ميزات مهمة للتقارير وهي: صدورها في الوقت المناسب، وصحتها، وايجازها. وتحدد مقتضيات الموقف التكتيكي قيماً فائقة لكافة الميزات الثلاث. ولا يوجه الوضع الاداري اهتماماً أقل لهذه الميزات، ولكن من الممكن أن يعرّفها بصورة مختلفة قليلاً. ففي الوضع الاداري، من الممكن بصورة مبررة اعتبار تقرير حول عدد قطع الملابس التي تم غسلها مناسباً من حيث توقيته، إذا أرسل بعد ثلاثين يوماً من واقعة غسلها. ومهما يكن ، ففي القتال تلزم معلومات أكثر شيوعاً مثل عدد الاصابات المتعرض لها، أو عدد الطلقات المستنفدة على مدى الساعات الأربع والعشرين السابقة.

في أي موقف من المواقف ينبغي اعداد التقارير من حيث الكيفية التي ستستخدم بها. ويتيح استخدام العرض البياني لمثل هذه المعلومات الفرصة للفرد الذي يقارن الانجاز الحقيقي بالانجاز الموجه للقيام بهذا العمل على وجه السرعة. ويصح هذا بصورة خاصة بالنسبة للمعلومات التي يمكن اخضاعها للشكل العددي. وترى حالياً الأمثلة على هذه العروض البيانية للمعلومات في عرض معدلات الحوادث، ومستويي الانجاز، واللوجستيك، وعلى العموم، فان مثل هذه المعلومات غير كافية لبناء العمل التصحيحي على أساسها، ولكنها تظهر مجرد الحاجة لقدر أكبر من المعلومات، يمكن بناء العمل التصحيحي على أساسه.

برغم أن الخطوتين الاساسيتين الأوليين للسيطرة تم القيام بها بصورة ملائمةً، وأن المسؤولية عن المقاييس، وسبب الانحرافات فيها معروفان، إلا أنه لن تنتج أية سيطرة، ما لم يتخذ إجراء تصحيحي ما واتخاذ الاجراء التصحيحي هو الخطوة الثالثة في عملية السيطرة. وتوضح هذه الخطوة العلاقة القائمة بين التوجيه والسيطرة. وفي كثير من الأحيان، يتألف العمل التصحيحي من اصدار التعليمات الجديدة، التي بدورها تتطلب السيطرة، وهكذا، وبهذه الطريقة يتحدد، بصورة ممتازة، مفهوم القائد لتحقيق المهمة الناجحة.

إن العمل التصحيحي مؤلف من نوعين ـ العمل التصحيحي المباشر لضمان الوصول إلى الهدف، والعمل التصحيحي الاداري لمنع التكرار. وفي كثير من الأحيان، يستلزم العمل التصحيحي، الذي يقصد به ضمان التحقيق المباشر للمهمة، أساليب مماثلة لتلك الموجهة نحو العمل التصحيحي الاداري. وتختلف الأهداف فقط. فالعمل التصحيحي الاداري يستلزم المزيد من التحقيق، وخصوصاً في حالة الصعوبات المتكررة، بغية تحديد طبيعة العوامل المسؤولة؛ كما يستلزم الاجراء التأديبي، إذا كشف التحقيق ما هو مؤكد؛ والتخطيط لمنع تكرار الموقف؛ والبدء باجراءات أخرى يوافق عليها القائد. وتوجيه العمل التصحيحي نحو اكتشاف سبب الفشل وتصحيحه، بغية منع التكرار، أكثر أهمية من محاولة تحديد المسؤولية كأساس للعمل التأديبي أو ايجاد كبش فداء.

يتسبب الاخفاق في تحقيق النتائج المرجوة، عن ظروف خارجة إلى حد ما عن سيطرة القائد المرؤوس المباشر. وربما تكون هذه الظروف هي الطقس، وضياع المعدات القديمة وتعطلها، والافتقار إلى اعادة الامداد، وعقبات غير متوقعة أخرى أمام موقف القيام بالعمليات. وحين تسبب مثل هذه العوامل المؤثرة غير المتنبأ بها انحرافات خطيرة عن الخطة، يجب على القائد أن يتخذ إجراء ما لتخفيف تأثيرها. ولتحقيق هذا الأمر، ربما ينفذ نشاطات دعم لوجيستيكي مثل الصيانة والامداد، وربما يوفر دعماً قتالياً اضافياً للقائد المرؤوس. فمثلاً، ربما يلحق قائد فرقة، كتيبة دبابات اضافية باحد الألوية، للتعويض عن النشاط غير المتنبأ به لقوات العدو المدرعة في منطقة ذلك اللواء.

قد لا يكون توفير الدعم الاضافي لأحد المرؤوسين كافياً للتعويض عن الأحوال غير المتنبأ بها. فمقاومة العدو القوية غير المتوقعة، أو ضربة ذرية للعدو أو هجوم بقوات محمولة جواً، أو فشل وحدة مجاورة في تحقيق مهمتها، أو فشل وحدة تابعة نتيجة أحوال داخلية، في تحقيق مهمتها الخاصة كل هذه الأمور قد تستلزم تعديلاً رئيسياً في خطط القيادة بكاملها. ومثل هذا التعديل للخطط هو جزء أساسي في العمل التصحيحي. وفي نفس الوقت يولد الدورة الكاملة لأعمال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة.

في كثير من الأمثلة، ربما يكون الفشل في بلوغ الأهداف المرجوة نتيجة تعليمات غير واضحة. وفي مثل هذه الحالات، من واجب القائد أن يوضح ما هو مطلوب. وكذلك من واجبه أن يدرس تعليماته في المستقبل بصورة أدق، لضمان نقلها لرغباته بوضوح. وفي أمثلة أخرى، ربما يكون الفشل ناشئاً عن ما هو أكثر من سوء فهم التعليمات. فربما يفتقر الفرد الفاشل إلى التدريب والخبرة الضروريين للعمل. فاذا كان هذا هو واقع الحال، فيجب تزويد المرؤوس بالتدريب الاضافي. وفي بعض الحالات، ربما يملي الموقف استبداله بشخص أكثر جدارة.

إن التنظيمات العسكرية مؤلفة من أفراد من البشر، وبصرف النظر عن درجة اتقان تنفيذ أعمال الادارة الأساسية، ينجح التنظيم فقط إلى المدى الذي يكون فيه الأفراد الذين يشكلون التنظيم، مستعدين لبذل الجهد لتحقيق مهماتهم المحددة. ويجب تطوير الرغبة في كل فرد، إلى حد ما، وبشكل ما، لتنفيذ واجباته بصورة فعالة. وواجب القائد هو اثارة هذه الرغبة.

توضيح السيطرة بالأمثلة:

يمكن تشبيه خطوات السيطرة الثلاث - ايجاد المقاييس، ومقارنة الانجاز الحقيقي بالمقاييس، واتخاذ الاجراء التصحيحي - بأعمال الترموستات (اداة أوتوماتيكية لتنظيم الحرارة). ويضبط ترموستات جهاز التدفئة في درجة حرارة (٧٠°). وهذا الوضع هو الشيء المتوقع، والمقياس المطلوب. وينظم الترمومستات بصورة دائمة الجرارة في الغرفة لتحديد ما إذا كان هذا المقياس يجري اتباعه. فاذا كانت الحرارة أكثر أو أقل من ٧٠°، فان الترموستات يولد اشارة «تصحيح سلبي»، أي اشارة توجه. جهاز التدفئة لاتخاذ اجراءلتغيير الحرارة في الاتجاه المعاكس. فاذا كانت الحرارة منخفضة أكثر مما ينبغي، فان الاشارة تشعل جهاز التدفئة لزيادة الحرارة؛ بينما إذا كانت الحرارة مرتفعة أكثر مما ينبغي، فان الاشارة تطفىء جهاز التدفئة لتخفيف الحرارة. وفي عملية السيطرة، يعتبر العمل التصحيحي بمثابة اشارة التصحيح السلبية.

ممارسة السيطرة:

إن القاعدة العامة هي أن الشخص الذي يصدر أمراً (يحدد مقياساً)، هو نفس الشخص الذي يمارس السيطرة على تنفيذه. فمثلاً، إذا وجه قائد شرذمة (جزء من فصيلة) أمراً إلى جندي ليحفر حفرة، يتقي بها نار العدو، في موقع معين، فان قائد الشرذمة يحقق في الأمر ليتأكد من حفر الحفرة في تلك البقعة، ويقوم بالتصحيحات إذا كان ذلك ضرورياً. ويحقق قائد الفصيلة، بعد أن يصدر الأوامر لقائد الشرذمة لحجب جزء معين عن الابصار، مع قائد الشرذمة للتأكد من حجب شرذمته لذلك القطاع فعلياً، ويصححه إذا لزم الأمر. ويلاحظ أن الشخص المسؤول عن القيام بالمهمة غير منتدب لتحمل مسؤولية السيطرة على تلك المهمة. فالجندي لم ينتدب لتولي السلطة لوحده لتحديد ما إذا كان قد تقيد أو لم يتقيد بمثل هذه السلطة، فيما يتعلق بأوامر قائد الفصيلة. وكذلك، ليس من المحتمل أن ينتدب الشخص، الذي يبيع الطوابع في مكتب بريد الوحدة لتولي السلطة لتدقيق حساباته الخاصة، لأن مثل هذا الترتيب يغري بالاختلاس. ويعرف هذا المفهوم، بأن سلطة السيطرة على عمل معين لا تفوض للشخص، الذي يكون مسؤولاً عن القيام بذلك العمل - بمفهوم عدم التوافق بين المسؤولية والسيطرة. وبموجب هذا المفهوم تكمن السيطرة بمستوى أعلى بدرجة واحدة من مستوى المسؤولية عن التنفيذ. أي أن السيطرة تكمن في مستوى الموجّه.

يمكن رؤية المظاهر العملية في مبدأ عدم التوافق بين مسؤولية التنفيذ والسيطرة حين يأخذ المرء بعين الاعتبار القدر الكبير من الوقت والجهد، الذي تستلزمه السيطرة. فربما يكون من السهل نسبياً على القائد أن يجلس دون عمل في مركز قيادته، وبناء على المعلومات، التي يتلقاها من خلال سبل اتصاله، يعد خططه ويصدر أوامره. ومهما يكن، فعندما يصدر الأوامر، لا يستطيع تفويض السلطة لمرؤوسيه كي يشرفوا ويسيطروا على - تنفيذهم لها بالذات. إذ يجب عليه الخروج من مركز قيادته ليرى ما يحدث. فاذا أصر على اصدار كافة الأوامر، فمن الواضح أن من المستحيل وفقاً لطبيعة الأمور ان يقوم هو وأركانه بكافة السيطرة الضرورية. وهناك طريقة واحدة فقط للخروج من هذا المأزق. وهي أنه يجب أن يفوض لمرؤوسيه سلطة اصدار الأوامر كحق خاص لهم. وبذلك يصبح المرؤوس مسؤولاً عن السيطرة على تنفيذ أوامره الخاصة. فاذا أصر قائد الفصيلة على تعيين موقع الحفرة التي يتقي بها الجندي نار العدو، بالنسبة لكل فرد في الفصيلة، فسوف يكون مسؤولاً عن التأكد من أن كل شخص موجود في موقعه. ومهما يكن، فاذا حدد قطاعات لقادة الشراذم التابعة له، وفوض لهم مسؤولية وضع الأفراد في أماكنهم، فإذ ذاك يصبحون مسؤولين عن السيطرة على أعمال رجالهم بالذات. وقد تم تبسيط عمل قائد الفصيلة لدرجة كبيرة، ليس فقط من حيث التخطيط والتوجيه، بل وأيضاً من حيث السيطرة.

يقال إن تنظيماً ما مركزي، تبعاً لدرجة الاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية في الدرجة العليا. وحين تفوض السلطة والمسؤولية للدرجات الدنيا، تبطل مركزية التنظيم. فأي تنظيم ربما يجعل مجالات معينة للمسؤولية والصلاحية مركزية، مثل صلاحية الدعوة لاجراء محاكمة عسكرية عامة، وربما يجعل مجالات أخرى لا مركزية، مثل صلاحية تطبيق العقاب بموجب المادة (١٥)في «الدستور الموحد للعدالة العسكرية». وقد استخدمت مؤشرات مختلفة لتصوير درجة المركزية أو اللامركزية في أحد التنظيمات. وهناك مؤشر عام في التنظيمات التجارية، وهو المستوى الذي فوضت فيه السلطة لانفاق مبلغ معين من النقود. وفي العمليات اليومية العادية لأحد التنظيمات، ليست درجة المركزية أو اللامركزية مسألة الأسلوب المجرد، الذي نظم القائد بواسطته الوحدات التابعة له، بقدر ما هي مسألة السياسات التي حددها لتوجيه العمل اليومي للوحدة ككل. وبالتالي، ربما توجد وحدتان منظمتان بصورة متماثلة، احداهما شديدة المركزية في أعمالها، والأخرى لا مركزية بصورة بالغة في أعمالها، وذلك تبعاً للسياسات المختلفة التي يتبعها القائدان.

هناك أسلوب يؤثر القائد بواسطته فعلياً في درجة المركزية داخل التنظيم، وبالتالي سلطة سيطرة مرؤوسيه، ويتحقق من خلال العلاقات التنظيمية، التي يحددها، والمهمات، التي يعينها لمرؤوسيه. ويصح هذا بصفة خاصة في القتال. فمثلاً، ربما تحدد لكتيبة المهندسين في إحدى الفرق مهمات تكتيكية تتطلب استخدام سرايا منفصلة في الكتيبة في مجموعة متنوعة من الأدوار،

يستلزم كل منها درجة مختلفة من السيطرة على جهد المهندسين داخل الغرفة. وحين يتم الحاق سرية مهندسين بأحد الألوية، يكون قائد الفرقة قد أبطل مركزية جزء من امكانية مهندسيه بمنح سلطة استخدام السرية إلى قائد اللواء. وبالتالي تقوم السرية بمهمات يحددها قائد اللواء تعزيزاً لمهمة اللواء. ومن جهة أخرى، حين يبقي قائد الفرقة كافة سراياه المؤلفة من المهندسين تحت سيطرة قائد كتيبة المهندسين، يكون قد جعل دعم مهندسيه مركزياً، وتستخدم السرايا في أعمال لتعزيز مهمة الفرقة. وقد قدرت التنظيمات العسكرية، لمدة طويلة، الحاجة للمرونة في السيطرة، وطورت درجات في تفويض المسؤولية والسلطة، تؤثر في درجة السيطرة التي يمارسها القائد على مرؤوسيه.

إن مدى السيطرة هو عامل رئيسي آخر في تقرير مركزيتها. فالمدى الواسع للسيطرة بطبيعته ذاتها يتطلب لا مركزية، بينما يؤدي المدى الضيق بصورة ملازمة تقريباً إلى مركزية السيطرة. ولكن، بصرف النظر عن العاملين المجردين، المهمة والتنظيم، تمتع فعلياً التنظيمات اللامركزية بميزات معينة، من حيث تأثير التفويض على كل من القائد الأعلى والقادة من مرؤوسيه. ويعدّد جيمس سي. وورثي بعض فوائد اللامركزية بوصفها تطوراً حاساً بالمسؤولية وروح الابتكار، وكذلك القدرة على الابداع لدى القادة. وبالاضافة إلى ذلك، توفر عدداً أكبر من القادة الاختصاصيين الجديرين بالترقية. (وورثي، العام ١٩٥٠).

يتطلب تفويض السلطة للمرؤوسين قدراً كبيراً من الصبر وضبط النفس من جانب القائد نفسه. فاعطاء الجواب لشخص ما أسهل من استخدام الوقت لارشاده إلى حل سليم يشعر بأنه ثمرة اجتهاده، وبذلك يكسب قدراً أكبر من الثقة، وينشد قدراً أكبر من المسؤولية. والوقوف جانباً أثناءملاحظة الأخطاء هو تجربة مخيبة للآمال. ومع ذلك، فالفرد يتعلم من أخطائه. والاشراف الشديد بصورة زائدة عن الحد يمنع تطور المرؤوسين. فاذا حرم شخص من أسلوبه في انجاز عمل ما، فمن المحتمل أن يذهب إلى قبره، وهو يظن أن أسلوبه كان صحيحاً، ولو سمح له باستعماله لعمل بصورة أفضل. ويكتشف معظم الناس أخطاءهم الخاصة قبل حدوث دمار شديد. وفي هذه الحالة، يتعلمون درساً حقيقياً.

هناك عقبات نفسية أمام تفويض السلطة، يكمن كثير منها في شخصية القائد. أولاً، ربما يشكل الافتقار إلى الثقة في المرؤوسين، وهو الشعور بأن أي شخص لا يستطيع اتقان العمل كما يتقنه هو، حجر عثرة حقيقياً. وثانياً، ربما يكون هناك شعور بعدم الاطمئنان من جانب القائد. فربما ينتابه خوف من تفوق مرؤوسيه عليه ان هو فوض قدراً زائداً عن الحد من السلطة. وكذلك، يشكل الخوف من التقليل من أهمية مركز المرء قوة رافعة شديدة. وقد يفكر القائد أنه إذا فوض قدراً زائداً عن الحد من السلطة، فربما يستنتج رؤساؤه أن مركزه غير حيوي، ولذلك يعملون على الغائه. ولهذا السبب، تؤثر البيئة، التي يوجدها قائد ما، في نشاطات مرؤوسيه،

والمطلوب من القائد القوي ان يوفر بيئة الموقف، التي تساعد إلى حد بعيد في احداث التطور المنظم لمرؤوسيه.

هناك مخاطرات يستلزمها التفويض. فقد يخفق المرؤوس الذي فوضت له السلطة، وسوف ينعكس اخفاقه على القائد نفسه. ويمكن المبالغة بسهولة بهذه المخاطرات. وبصورة متناقضة بوضوح، يبدو أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك، الذين يسمحون بذلك القدر من اللامركزية، الذي يستطيع المرؤوسون استخدامه. (كاتز، وكان، العام ١٩٥٦). ولا يقلل الكبرياء وروح التنافس، اللذان تتسم بهما الوحدة، ويتطوران نتيجة للتفويض، من المخاطرات فحسب، بل ويسهمان في فعالية الوحدة الأكبر لدرجة غير ممكنة في ظل المركزية. وبالتالي، ففي تنظيم فعال يعتبر مجموع الأجزاء أكبر من الكل.

إن التفويض حيوي لعمل السيطرة. ففي هذا العصر المعقد، من البديهي أن يستخدم القائد المساعدين للسيطرة على تنظيمه. والبديهية واضحة، ولكن المشكلة الانسانية المتعلقة باللامركزية بعيدة عن الوضوح.

هناك درجة من اللامركزية تعتبر أساسية بالنسبة لعمل أي تنظيم. ويشكل مقدار اللامركزية ومداها نزولاً في البنية التنظيمية، اللذان يتحققان في العمل البالغ الفعالية، دليلاً على جدارة القائد وقدرته على تحمل الاجهاد، الذي يعرضه له التفويض، ومقدرة التابع على تقبل المسؤولية، ومتطلبات الموقف، الذي يكون فيه القائد والتابع.

خلاصة

إن التوجيه هو الخطوة الحيوية بين الاعداد والعمليات الحقيقية، ولكنه مهم أيضاً بعد ان تكون العملية في حيز التنفيذ. فالتوجيه يضع العمل في طريق التنفيذ. وهو الوسيلة التي يبلغ بواسطتها القائد مرؤوسيه بالأعمال التي يرغب أن يقوموا بها، ويصحح تلك المشاكل التي تكشفها وسائل سيطرته.

حين يصدر القائد الأوامر أو التعليمات لاتمام مهمة ما، يجب عليه أن يضمن وضوح أوامره، وتمامها، وايجازها، وواقعيتها، وحدوثها في وقت مناسب، لكي يتوصل إلى النتائج المناسبة. ويتجنب القائد الأوامر المفصلة بصورة زائدة عن الحد، والتي تؤدي إلى الاضرار بالمصلحة، وتقلل من الرغبة في التعاون، وتكبت روح المبادرة. ويصدر القائد القدير فقط أقل عدد من الأوامر لمعالجة الموقف بصورة كافية. وفي رغبته بتقديم التوجيه الفعال، يجب على القائد أن يدرك أن خطر الاسراف في التوجيه قائم بصورة دائمة.

إن السيطرة هي تقييد التنفيذ وتنظيمه لضمان تحقيق المهمات. وهي الاجراء الذي يتخذه

القائد لضمان التقيد بالخطط والأفكار والتعليمات والسياسات بطريقة تضمن بلوغ الهدف. وتملي امكانية وقوع الخطأ في أحد الأعمال الأخرى أو الفشل في التنفيذ من قبل المرؤوسين ممارسة السيطرة على تنفيذ الخطة.

يؤثر العمل الذي يتحقق أثناء التنظيم في عمل السيطرة بطريقتين: أولاً، يوفر عدم التوافق بين المسؤولية والسيطرة الذي ترسخه عملية التنظيم، اطاراً للتحقق من القيام بالمسؤولية. وثانياً، يحدد مركز السلطة والمسؤولية مركز أعمال السيطرة، ومن سيشترك في هذه العملية. وحين تفوض السلطة والمسؤولية تنتج فوائد معينة. وتشمل مثل هذه الفوائد أمرين: تطور المرؤوسين، وتعزيز الاحساس بالانجاز بين المرؤوسين.

تتحقق السيطرة في خطوات ثلاث: تحديد المقاييس، ومقارنة الانجاز الحقيقي، بالمقاييس المحددة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ربما تتعلق المقاييس بالسياسة، أو الاجراءات الدائمة للقيام بالعمليات، أو الصفات الطبيعية، أو الأفراد، أو الانجاز. ويجب أن تكون مثل هذه المقاييس متفقة مع الأهداف النهائية للتنظيم. وفيما يمكن التعبير عن المقاييس من حيث النوعية أو الكمية، يجب استخدام الوحدات الأساسية. وحيث تكون المقاييس غير قابلة للقياس بصورة مباشرة، يستخدم الرأي الناشىء عن المحاكمة العقلية أو المقاييس النسبية.

في مقارنة الانجازات الحقيقية بالمقاييس المحددة، يشترط أن تكون المقاييس معروفة قبل الحقيقة، وأن تعين المسؤولية عن تحقيق المقاييس. ونتيجة للعدد الكبير من المقاييس في الأغراض العملية، يجب على القائد أن يحصل على الحقائق باستخدام المراقبة في النقاط المهمة، والاعتماد على التقارير المتعلقة بالمجالات الأقل أهمية.

حين لا يتفق الانجاز والمقاييس، يلزم استخدام العمل التصحيحي. وربما يكون العمل التصحيحي من النمط المباشر الذي يسعى لضمان تحقيق المهمات، أو من النمط الاداري، أو النمط ذي المدى الأبعد الذي يسعى لمنع التكرار.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Koontz, Harold, and O'Donnell, Cyril, *Principles of Management*. 2d ed.; New York: McGraw-Hill, 1959.

Newman, W. H., and Summer, C. E., Jr., *The Process of Management*. (Parts Five and Six) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1961.

U.S. Army Management School, *Army Management*. Fort Belvoir, Va., 1963.

الجزء الثاني

الجماعة

لا يمكن ممارسة القيادة بدون اتباع رأي جماعة يتعين قيادتها. وتتضمن الأعمال العظيمة للقيادة أعمالاً عظيمة للتابعية. ويمكن دراسة القيادة، بوصفها ظاهرة لتفاعل الجماعة، فقط بصورة متصلة بميزات الجماعات التي تجري قيادتها. وقد حققت دراسة علم النفس الاجتماعي والقوى المحركة للجماعات تقدماً سريعاً في السنوات الأخيرة. وفي حين تم التسليم، على الأقل منذ أرسطوطاليس، بأن الأفراد يتكيفون في الأساس مع الجماعة، لم يقم الانسان، إلا مؤخراً، بأية محاولة علمية لقياس التفاعلات والقوى المحركة داخل الجماعة، وتقييمها. ويشارك كل قائد بعدد من الطرق الهامة، بوصفه عضواً في الجماعة التي يقودها. ولقيادتها بصورة فعالة، يحتاج لفهم أهمية الجماعة بالنسبة لأعضائها، وكذلك تلك الميزات النموذجية للعمل الجماعي.

لا أحد يعيش كلياً خارج نطاق الجماعة. فهو يسهم في تلبية رغبات الجماعة، التي يكون عضواً فيها، كما يلبي رغباته بواسطتها. وتساعد الجماعة في تحقيق شخصية الفرد وتحديد دوره. ويسهم بدوره بشيء من شخصيته وميزاته في الشخصية المؤلفة للجماعة. ويبحث الفصل العاشر «الفرد والجماعة» بالتفصيل، جاذبية الجماعة وأعمالها المميزة لها، ويصف مفهوم تفاعل الجماعة وعملياتها، ويحلل تأثير الجماعة على الفرد.

تتطلب الجماعات العسكرية، بسبب الدرجة العالية من الاجهاد التي يجب أن تتمكن من مقاومته، قدراً كبيراً من التضامن وروح الجماعة. وكذلك، تتطلب الظروف والقتال في الميدان

قدراً كبيراً من الاعتماد المتبادل والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة، ودرجة عالية من الاندماج بالجماعة أو الوحدة. ويبحث الفصل الحادي عشر تضامن الجماعة وروح الجماعة، والاجراءات التي يجب على القائد أن يتخذها لتنميتها في الوحدة.

من الممكن أن تتحلى الوحدة بدرجة عالية من التضامن الجماعي، دون أن يكون لديها حافز قوي للقيام بمهمتها. وربما تؤدي التناقضات بين أهداف المؤسسة العسكرية وأهداف الجماعة، إلى تزويد ضعيف بالحافز، وإلى معنويات منخفضة. وواجب القائد المهم هو المحافظة على معنويات الجماعة في وحدته، وتنمية درجة عالية من التزويد بالحافز لأجل تحقيقها لأهدافها المحددة. ويوجز الفصل الثاني عشر المشاكل المحتّمة، والطرق الفنية، التي يستطيع القائد بواسطتها أن يحافظ على «التزويد بالحافز والمعنويات».

إن الكلمة «الجوهرية»، التي تصف الوحدة العسكرية الفعالة، هي «الانضباط». وبمساندة درجة عالية من التضامن الجماعي وروح الجماعة، وتسلحها بحافز قوي للقيام بمهمتها، تحتاج الجماعة فقط إلى التدريب على الاستجابة للانضباط لتحويلها إلى وحدة فعالة. وتسبب الاغراءات وأشكال الفوضى والضغوط في القتال، التي يمكن التغلب عليها بواسطة الانضباط ـ اجهاداً شديداً للوحدات العسكرية. ويبحث الفصل الثالث عشر الوسائل، التي يستطيع القائد، بواسطتها، أن يغرس الانضباط في وحدته، ويحافظ عليه.

إن الجماعات العسكرية متسلسلة في طبيعتها. ويحتل كل فرد مركزاً محدداً ضمن بنية التنظيم القائمة على الرتب. وبالتالي، يستلزم التفاعل الفردي، وخصوصاً بين القائد والجماعة، علاقات الرئيس والمرؤوس. وبالنسبة للقائد الشاب المعين حديثاً في منصب ذي مسؤولية، ربما تكون علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه مسألة تتسم بشيء من الهموم. ويبحث الفصل الرابع عشر تلك المشاكل، ويقدم شيئاً من الارشاد لمساعدة القائد في حلها.

يتضمن الدور القيادي العسكري علاقات الرئيس والمرؤوس، التي بدورها تتطلب حتماً تقديم المشورة. فالقائد يشير عليه رؤساؤه، ويجب أن يشير على مرؤوسيه. وتقديم المشورة مشكل معقد جداً للتفاعل، يتطلب قدراً كبيراً من المهارة لتنفيذه بنجاح، ويجب على الفرد، الذي تقدم له المشورة، ان يتقبل التصحيحات أو النصيحة كجزء من تفكيره الخاص، قبل أن يتمكن من اظهار التحسن. ويصف الفصل الخامس عشر عملية تقديم المشورة، ويقدم توجيهات عامة، يستطيع القائد أن يستخدمها في تقديم المشورة لمرؤوسيه.

إن عملية القيادة هي، في الأساس، نتاج تفاعل الجماعة. ويجب على القائد، بوصفه عضواً في الجماعة، ان يفهم ميزاتها وطرقها. ويستطيع، فقط، من خلال اتقان الطرق الفنية والمهارات المستعملة في بناء روح الجماعة، والتزويد بالحافز، وغرس الانضباط في وحدته، اظهار صفات القائد الحقيقي.

الفصل العاشر

الفرد والجماعة

يمكن بناء القيادة الفعالة فقط على أساس الفهم التام للأفراد. وعلى أية حال، فكل فرد هوعبارة عن جسم مؤلف من عدد كبير، وبصورة لا تصدق، من الأجهزة البيولوجية وفروع الأجهزة. ولكي يفهم القائد الانسان النفسي بصورة تامة، يلزمه أكثر من معرفة هذه الأجهزة الفرعية البيولوجية، إذ يلزمه معرفة كيفية تأثير هذه الأجهزة الواحد في الآخر، وادراك تام للمجموع الكلي لعلاقاتها. ويصح نفس الشيء بالنسبة لأنظمة الانسان الاجتماعية. فهو (الانسان) لا يدخل تركيبه البيولوجي ضمن اطار أنظمته الاجتماعية وحسب، بل واختلافاته النفسية. وهناك حقيقة تزيد من تعقيد التحليل، وهي أن عدداً من الأفراد مثله يؤلفون نظامه الاجتماعي.

يولد الانسان داخل أنظمة اجتماعية. فمثلاً، يكون الانسان في البدء عضواً في جماعة تشكل عائلة. وتشكل هذه، في معظم الأحيان، جزءاً من منطقة مجاورة، أو مدينة صغيرة أو كبيرة. وفيما بعد، ينضم إلى جماعات أخرى، مثل المدارس أو الجيش أو التنظيمات المدنية. وكل هذه عبارة عن أشكال من الأنظمة، يعيش فيها الانسان، ويعمل، ويلعب، ويحكم نفسه، ويحصل على البضائع والخدمات ويوزعها، ويوفر لنفسه الحماية على أساس جماعي. وبعضها منظم بصورة رسمية، والبعض الآخر غير رسمي إلى أبعد الحدود، ومفكك. والبعض موجود فقط كاطار موجه. وقد أدى بحث الأسباب، التي من أجلها يجد الانسان من الضروري أن يشكل الجماعات والتنظيمات، وينضم إليها ويحافظ عليها ـ إلى نقاش لا ينتهي على مر السنين.

ولكن يبدو في الأساس أن الانسان ينجذب إلى الجماعات، لأنها تلبي رغبات وحاجات لا يستطيع الحصول عليها بشكل آخر.

تكوين الجماعة

للانسان حاجات كثيرة. وكما سيبحث بالتفصيل في الفصل الثاني عشر، يستخدم ابراهام ماسلو الحاجات كأساس لنظريته حول الشخصية. ويصنفها في سلسلة حاجات. فالحاجات العليا في سلسلته اجتماعية التوجه، وتدل على أن الانسان يفضل بصورة شديدة العيش في جماعات. (ماسلو، العام ١٩٤٣).

الجماعات ذات المراتب :يقول جورج هومانز في كتابه «الجماعة الانسانية»: «تأتي المدنيات والحكومات والمؤسسات وتذهب، ولكن الجماعة الصغيرة بقيت بوصفها الشكل الدائم للتنظيم الاجتماعي. ويؤكد بقاؤها أن الجماعات الصغيرة تلبي الحاجات الانسانية الهامة، التي لا يستطيع أي شكل آخر من التنظيم أن يلبيها. (هومانز، العام ١٩٥٠، ص ٤٦٨). ويبني روبرت ت. لابيير نظريته للإشراف الاجتماعي على العلاقات القائمة وجهاً لوجه بين الأشخاص في الجماعات الصغيرة. وتسمى هذه الجماعات «بالجماعات ذات المراتب». وتستخدم عبارة «مرتبة» لتفسير كيفية فهم الأشخاص لموقعهم في العالم. وباستمداد النفوذ من جماعاتهم المختلفة ذات المراتب، وبالاشارة إليها، يستطيع الأشخاص أن يقدروا آراءهم الخاصة، ويتحققوا من صحة تفسيراتهم الخاصة للخبرة، ويجدوا المقارنات بينها، ويحافظوا على الوحدة مع الواقع. وبعبارة أخرى، من الواضح أن الجماعات تلبي حاجة الفرد لمقياس يستطيع بواسطته أن يتحقق من نفسه. (لابيير، العام ١٩٥٤).

وظيفة الجماعة:

الجماعات غير الرسمية :تقوم الجماعات بتلبية الحاجات والرغبات التي لا يستطيع الأفراد الحصول عليها لوحدهم. وهذا أحد معتقدات نظرية التنظيم الذي يوضح سبب تكوين الأفراد للجماعات. فمثلاً، في القوات المسلحة يتعرف «المجند» الجديد على رفاق النوم المباشرين في نفس الثكنة. فيأكلون معاً في نفس قاعة الطعام، ويسيرون بنظام معاً، ويتدربون معاً، ويشاركون في الأساس معاً في كافة التجارب الجديدة أو الغريبة. ولا يمضي وقت طويل قبل أن يجدوا أنفسهم يشتركون في فترات راحتهم القصيرة لتناول القهوة، أو يشاهدون الأفلام السينمائية معاً، أو يرودون معاً المدينة المحلية. ويتعلمون في الأساس مساندة أحدهم الآخر، ويجدون أن من الأسهل التغلب على مصاعب تجربتهم الجديدة والغريبة، عندما يكون الفرد في صحبة رفيق سلاح أو جماعة من رفاق السلاح. ويشار إلى هذا النوع غير المقيد من المرافقة بوصفه جماعة غير رسمية.

تعتمد الجماعات على الأفراد الأعضاء فيها، في بذل الجهد التعاوني والاسهام الشخصي، من أجل التوصل إلى الأهداف الجماعية. ويعتمد الأفراد، بدورهم، على جماعاتهم للحصول على حاجات معينة، تستطيع المشاركة الجماعية فقط أن تلبيها. (زاليزنيك، ومومينت، العام ١٩٦٤، ص ٦). ويعني هذا، اذن، ان الفرد يكسب ويسهم بانتسابه للجماعة. وذلك لأن أي شخص، يشترك كعضو في جماعته، يكنّ المحبة والكراهية لها. ويتفاعل مع الجماعة في جو من الاعتماد. ولا يستطيع الحصول على ما يريده دائماً، وتتفاوت مشاعره المؤيدة للأعضاء الآخرين والمعادية لهم تفاوتاً كبيراً. وسوف تكون هناك ارتفاعات وانخفاضات في نشاطات الجماعة، لأنها أحياناً تحقق غرضها، وأحياناً أخرى لا تفعل ذلك. ولذلك يلبي الفرد أحياناً حاجاته، ويتوصل إلى أهدافه، ولكنه في أحيان أخرى لا يقوم بأي تلبية لحاجاته ورغباته، وربما يخسر بدلاً من أن يكسب (فستنغر، العام ١٩٥٧، ص ١٣٢).

مفهوم الجماعة:

التعريف: تشكل أي مجموعة من الأشخاص، يرتبط الواحد منها بالآخر، بنوع من المصلحة المشتركة أو الرابطة المشتركة ـ جماعة. وربما تعرّف الجماعات الصغيرة بأنها جماعات بالمعنى الأكثر تحديداً، مثل الأشخاص الذين تكون علاقاتهم وجهاً لوجه، ويتفاعلون بصورة متكررة بأسلوب منظم إلى حد ما، أو يتفاعلون بصورة مستمرة بأسلوب غير منظم. ومهما كان التعريف، فهناك عدد من أنواع الجماعات، والمفاهيم العديدة لتفسيرها.

الجماعة الأولية: يقدم كل من هذه المفاهيم عدداً من الأمثلة الموضحة، التي توفر نفاذ البصيرة الجيد في ظاهرة سلوك الجماعة. وأحد هذه المفاهيم هو نظرية «الجماعة الأولية»، الذي اقترحه شارل كولي منذ سنوات عديدة. ويعتقد كولي أن الجماعة الأولية تصلح أن تكون العامل المؤثر الأول في الفرد. وكطفل، ربما تكون الجماعة الأولية مؤلفة من أبويه، وعائلته وأقربائه، ثم تتحول إلى الأنداد من الجيران ورفاق المدرسة وأخيراً، في فترة سن الرشد، جماعته في العمل أو معاصريه. وحسب رأي كولي، فان الجماعة الأولية هي الجماعة من الأعضاء التي يستمد الفرد منها معظم متعته ونفوذه وتوقعاته. وكتابع للجماعة الأولية، تكون للشخص، أيضاً، جماعات ثانوية تؤثر في سلوكه. وهذه، عادةً، جمعيات واسعة النطاق مثل تنظيم الكنيسة، أو شركة تجارية، أو مؤسسة أخرى. وبينما تكون الجماعة الأولية صغيرة، عادةً، بشكل يكفي لاتاحة الفرصة لتفاعل الأعضاء المتكرر، والصداقة القوية، والمشاركة، ربما تكون الجماعة الثانوية مجرد جماعة تستمد منها المعلومات أو تقدم لها المعلومات.

جماعة الأنداد وجماعة المراجع: ثمة مفهومان شائعان آخران هما «جماعة الأنداد» و«جماعة المرجع». ويعتبر مفهوم جماعة الأنداد أن الأفراد يتأثرون بصورة مباشرة باندادهم أكثر مما يتأثرون بعناصر أخرى في بيئتهم. ويلاحظ الفرد مواقف أنداده، ويستمد معظم مواقفه الخاصة

منهم. وربما لا يكون موقف الند الصحيح معروفاً من قبل الشخص، ولكنه يميل حتماً إلى توقع هذا الموقف للند واستباقه. وربما تكون الأمثلة على جماعات الأنداد عبارة عن: عصابات الأحداث، أو أعضاء فريق كرة القدم، أو ضباط صف في نفس السرية أو الكتيبة، أو نقباء في الجيش في نفس الكتيبة، أو طلاباً عسكريين في صف واحد في نفس فوج ملاك تدريب ضباط الاحتياط. ومن جهةأخرى، يتجاوز، إلى حد ما، مفهوم جماعة المرجع حدود طريقة معالجة جماعة الأنداد. وهذه هي النظرية التي تقوم على أساس فكرة «اطار موجه»، وتتعلق بمصدر استنتاجات الفرد حول المظاهر المختلفة لعالمه. ويستمد الفرد الأفكار، والقدرة على الفهم، والدوافع، من جماعة المرجع. وربما تكون جماعة المرجع هذه جماعة حقيقية يكون الفرد فيها عضواً، وربما يطمح للالتحاق بها، أو يشكل وحدة معها، أو ينظر إليها باحترام شديد، أو يشعر باخلاص لها أو التزام نحوها. وفي الحالة الثانية، بامكان الشخص أن يستمد أفكاره الأساسية، وقدرته على الفهم من جماعة غير موجودة أو خيالية. وربما تكون الأمثلة على مثل هذه الجماعات الخيالية عبارة عن: «الأجداد» بالنسبة للشرقي، أو «الآباء المؤسسين» أو «المجتمع اليوطوبي اللاطبقي». الذي يشير إليه الحزب الشيوعي، بحياته المثالية لجيل لم يولد بعد. (شيبوناني، العام ١٩٦٣، ص ١٠١).

عمليات الجماعة

يصف ثيودور نيوكمب (نيوكمب وآخرون، العام ١٩٦٥)، وابراهام زاليزنيك (زاليزنيك، ومومنت، العام ١٩٦٤) عملية الجماعة في حالة نشاطها، كنظام اجتماعي جماعي. فمثلاً الجماعة الصغيرة هي نظام اجتماعي توطِد فيه عملية التطور نماذج للنفوذ داخل الجماعة. وتتبع هذه العملية تسلسلاً. فبصورة مبدئية، يجد الأعضاء الأفراد أن من المهم أن يوطدوا وحدة ما للجماعة. ويزود هذا الأعضاء بمجموعة من الحدود يستطيعون بواسطتها مقارنة رؤيتهم للأحداث ومشاعرهم تجاه الأعضاء الآخرين وحين تتولى جماعة عملاً، تستنتج مسائل يستطيع الجميع الاتفاق حولها مثل طريقة العمل، وطريقة التحدث، والاتصال. وتزود الوحدة والهدف أعضاء الجماعة بتعريف لكل موقف ينشأ، ويتوافق الأفكار والمواقف داخل الجماعة، وبالجدارة وبالثقة بين الأفراد، وبالتوقعات حول المواقف الجديدة ومستقبل الجماعة.

البنية

حين تتطور مقدرة الجماعة على حل المشاكل، أو تحقيق المهام، أو التوصل إلى هدفها، يطلع الأعضاء بسرعة على أفكار كل عضو ومواقفه وقدراته الخاصة. وتجد الجماعة الطريق إلى النجاح بطريقة التجربة والخطأ. ويستمر القادة الذين يبرزون ويؤثرون في الجماعة ـ في ذلك عادةً، ما لم تفشل الجماعة في تحقيق هدفها، أو لا تنجح في التوصل إلى أهدافها. ويفقد القادة غير الناجحين نفوذهم، بينما يكسب القادة الناجحون النفوذ. وبالنتيجة، تتحول السلطة في

الجماعة. وتتمثل نتيجة كافة هذه الاجراءات في نمو بنية الجماعة وتطورها. فالأعضاء يرتبون أنفسهم بشكل احتلال مراتب معينة، أو شبكة اتصال، أو سلسلة قيادة الجماعة.

حين تبني الجماعات نفسها على أساس المقدرة أو النفوذ، تمنح المرتبة لأعضائها. وتشير المرتبة إلى مركز الفرد في الجماعة بالنسبة للأعضاء الآخرين فيها. وتجري تلبية حاجات المرتبة من خلال الرتبة المتسلسلة الحقيقية في الجماعة، أو من خلال الرتبة الممنوحة، وتنتج الثانية عن تحقيق عمل ما يحظى بتقدير الجماعة. وتؤدي تلبية حاجات المرتبة إلى الشعور بالقوة والاحساس بالهيبة. ويحقق كل فرد اشباع حاجاته ورغباته في هذه المجالات بطرق لا يماثله فيها أحد. وتتطلب تلبية الحاجات والرغبات، عادةً، استجابة الآخرين، وهذا برغم أن ذلك يمكن ممارسته عند الضرورة فقط داخل الفرد ذاته. والنقطة الأساسية هنا هي أن كل انسان يرغب في التقدير. فهو يريد أن يعتبر كقائد أو تابع وفي. ويسعى للحصول على الاحترام لمزاياه ومواهبه ومنجزاته.

إن الرغبة في الحصول على المرتبة، بشكل أو بآخر، موجودة دائماً في الفرد. ولا يعرف الاشباع، الذي يستمده الفرد من زيادة نفوذه أو احترامه ـ الحدود. ولا يستطيع القائد الحكيم تجاهل الامكانيات المقدمة في هذا المجال. ويجب حمل الفرد على الشعور بأن مهمته المرسومة له حيوية بالنسبة لأهداف التنظيم، وأن أسلوبه في تنفيذه واجباته ذو أهمية بالنسبة لكافة أعضاء الوحدة. ويرغب أدنى فرد مرتبة في الجماعة في الشعور بأن له مرتبة أساسية، وأنه يتمتع بشكل ما باهتمام زملائه من أعضاء الجماعة واحترامهم، وأنه يسهم اسهاماً قيّماً.

الاطار الموجه: كلما ازداد تطور الجماعة، كلما ازداد ترسخ هذه النماذج للبنية والمرتبة، والعلاقات بين الأعضاء. وبدورها، تتطور مقاييس الجماعة كأدوات لتوجيه السلوك والمواقف، نتيجة لتفاعل الأعضاء ونفوذهم. وتصبح هذه المقاييس بمثابة اطار موجه لتفكير المرء بالنسبة لكل عضو من الأعضاء. فاذا كانت أي جماعة تريد البقاء وتحقيق أهدافها، فيجب على الأعضاء أن تكون لهم أهداف ومواقف مشتركة. وإذا كان من المتعين أن تستجيب مجموعة من الأفراد كجماعة، فمن الضروري أن يكون اطار الأفكار الموجهة، هو قاعدة سلوكية للجماعة. وتصلح قواعد الجماعة السلوكية أن تكون أسساً مشتركة للفهم، وتسهل تحديد القواعد والمقاييس. وكنتيجة طبيعية، توفر الأساس لتضامن الجماعة، وسهولة الاتصال، واندماج الوحدة، وتوجيه سلوك عضو الجماعة.

حين لا توجد أفكار موجِّهة محددة سابقاً، تشعر الجماعة بالحاجة لتحديدها. وتقدم أمريكا الغربية القديمة مثالاً على هذا. فالذهب يتدفق، والأرض تسبب ازدهار المجتمعات الوليدة الجديدة، حيث لم تكن في السابق مدن منظمة، ولا محاكم، ولا قواعد محددة للسلوك. وتظهر النظرة الوجيزة إلى تاريخ هذه الأزمنة تطور المقاييس الاجتماعية المقبولة بالنسبة للجماعة الجديدة.

قواعد الجماعة السلوكية :تتضمن القاعدة السلوكية للجماعة شيئاً أكثر من مجرد مجموعة الأفكار الموجِّهة لتفكير الجماعة. فهي تشير إلى مقياس للسلوك كذلك. فمثلاً، يتوقع أن يكون مدرس التدريب العسكري في مركز أساسي للتدريب تابع للجيش، بقبعته ذات الحافة العريضة التي يستعملها أثناء الحملات، ووقفته المنتصبة، وصوته القيادي الجازم ـ مثالاً «للجندي». ويتوقع أن يكون هؤلاء المدرسون للتدريب العسكري عاملين مجدين أذكياء، حسني الاطلاع، يقدمون مقياساً عالياً وصارماً لمجنديهم كي يحيوا بمستواه. ولا يعامل مدرسو التدريب العسكري بهذه الطريقة فقط، بل ويعملون بموجبها، ويفحص كل منهم الآخر، للتأكد من أن الجميع باقون على اطلاع حسن بالمقاييس. وبالتالي، تصلح القواعد السلوكية للجماعة أن تكون مجالاً مشتركاً للفهم، وتوفر أساساً يمكن تحديد المقاييس منه. ويتصف أعضاء أي وحدة عسكرية بشخصيات مختلفة جداً، ومع ذلك يفهمون الواحد الآخر أثناء عملهم معاً، وذلك لأنهم يفسرون سلوك أحدهم الآخر من خلال القواعد السلوكية المشتركة. وبدون القواعد السلوكية، لا يمكن فهم الكثير من سلوكهم.

برغم أن قائد الجماعة هو بصورة متكررة منشىء الكثير من مقاييس الجماعة، والممثل المثالي لمعظم القواعد السلوكية، إلا أن التجارب تظهر، أن حتى القائد ذي النفوذ الشديد يلقى صعوبة في تغيير المقاييس الفردية لعضو الجماعة، بمجرد تغيير مقاييسه الخاصة. وقد شعر كيرت لوين، الشهير بوضع النظريات الميدانية في علم النفس، أن الوسيلة الفعالة إلى أبعد الحدود لتغيير المواقف الفردية، هي العمل بموجب القاعدة السلوكية للجماعة، بدلاً من القاعدة السلوكية للأعضاء الأفراد (لوين، العام ١٩٥١). ويؤدي مجرد تغيير موقف العضو إلى فقدانه مركزه في الجماعة بسبب سلوكه المنحرف. فاذا أحس بالضغط الاجتماعي المستخدم، فربما يعود إلى موقفه المقبول السابق، أو طريقته السابقة في السلوك. ويؤدي، عادةً، وبصورة حتمية، الانحراف عن القاعدة السلوكية لدى الجماعة إلى ممارسة الضغط من جانب الأفراد الآخرين في الجماعة، لإعادة المنحرف إلى السلوك المطلوب. وربما يتراوح هذا بين اللوم البسيط، والنبذ التام، وحرمان العضو المسيء من العضوية. وبالتالي، ربما يؤدي، ببساطة، انعدام اللباس الملائم في حفلة رقص رسمية في نادٍ ريفي، إلى نظرات الشك وشيء من التعليق الشبيه بالرسمي من ممثل الجماعة. ولكن انتهاك الواجب بالنوم من قبل الحارس أثناء القتال، ربما لا يؤدي، فقط، إلى غضب جماعته بسبب تعريض سلامتهم للخطر، بل وإلى إجراء محاكمة عسكرية من قبل التنظيم الرسمي كذلك.

إن قواعد السلوك لدى الجماعة لها مكانة هامة في التنظيمات العسكرية. فبامكانها أن تساعد القائد في المحافظة على النظام والانضباط. وتوفر قواعد السلوك الراسخة تماسك الجماعة، والقدرة على التضامن في الوحدة. وتسهل قواعد السلوك لدى الجماعة، التي تتفق مع أهداف التنظيم، مهمة القائد. إذ تسمح له بالتغيب عن الجماعة، مع الاطمئنان التام بأنها

ستحافظ على نفسها أثناء غيابه. وقد طرح جورج هومانز الامر بصورة بارعة الايجاز، حين قال: «إن القاعدة السلوكية هي فكرة في أذهان أعضاء الجماعة - فكرة يمكن طرحها بشكل تعبير يحدد ما يستحسن أن يفعله الأعضاء الأفراد الآخرون، وما يجب أن يفعلوه، وما يتوقع أن يفعلوه ضمن ظروف معينة. . . ويعتبر الطرح من النوع المذكور آنفاً قاعدة سلوكية، فقط، إذ اتبع شيء من العقاب أي انحراف في السلوك عن القاعدة السلوكية». (هومانز، العام ١٩٥٠، ص ١٢٣).

الادوار الفردية: ترتبط قواعد السلوك الفردية ارتباطاً وثيقاً بقواعد السلوك لدى الجماعة وجرى بحث هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل الثاني تحت عنوان السلوك المتعلق بالأدوار. والدور هو القاعدة السلوكية، التي تنطبق على شخص معين. وهو نموذج للسلوك المتوقع من الفرد، الذي يحتل مركزاً معيناً داخل الجماعة. ولا تتوقف قيمة الفرد بالنسبة للجماعة، على المركز، الذي يحتله في بنية الجماعة وحسب، بل وأيضاً على الأسلوب، الذي يمثل بواسطته الدور المتوقع منه في ذلك المركز. وتحدد الجماعة نفسها نماذج سلوكية معينة، مقبولة لدى الأعضاء في المواقع المختلفة للتنظيم الاجتماعي، وملائمة لهم.

مع كل مرتبة محددة يتفق اعتبار معين - وهو ذلك الاحترام الممنوح للفرد، بسبب من المركز الذي يحتله في التنظيم الرسمي. ولكن درجة الاتقان، التي يلبي بها الفرد توقعات الجماعة وحاجاتها، أي درجة الاتقان التي يحقق بها دوره، تقرر، حتماً، درجة الاعتبار الممنوحة له، وبعبارة أخرى، فالدور هو المظهر الفعال في المرتبة.

بالاضافة إلى القائد، يتمتع كل عضو في التنظيم بدور معين يقوم به. وتحدد البنية الرسمية للتنظيم والأعضاء الآخرون دوره له. ويؤثر الأسلوب، الذي يتبعه في دوره المفروض عليه، في رأيه بالذات، وفي رأي الأعضاء الآخرين في التنظيم - في درجة المرتبة والاطمئنان، التي توفرها له عضوية الجماعة. وضمن حدود شخصيته الخاصة، يمثل الدور المحدد له من قبل التنظيم (القائد، حامل البندقية. . .)، وكذلك الدور المحدد من قبل الأعضاء الآخرين (المفكر، المهرج، والجندي المتهرب من المهام الموكولة إليه. . . إلخ). ويشار إلى هذين الدورين بوصفهما دوره «الرسمي» ودوره «غير الرسمي» على التوالي. ويمثل الدورين الرسمي وغير الرسمي في نفس الوقت، ويقاس النجاح النسبي، الذي يتولى به الدورين، بعمله وفق قواعد السلوك لدى الجماعة.

شخصية الجماعة: هناك مؤيدون لنظرية «عقل الجماعة»، والحقيقة أن هناك دليلاً جديراً بالاعتبار مستمداً من بعض الدراسات، يدل على أن مثل هذه الظاهرة موجودة. وكان هناك شعور لدى طلاب «القوى المؤثرة في الجماعة وسيكولوجية الجستالت»، بأن الجماعة هي أكثر من مجرد مجموع أجزائها. وليس سلوك الجماعة مجرد نتاج أهداف الأعضاء الأفراد، ومصالحهم،

ومواقفهم، وتكوين شخصيتهم، بل هو أيضاً النتيجة المحصّلة لتفاعلات كافة الأعضاء الواحد مع الآخر. ومجموع السلوك لجماعة من الأفراد ناشىء إلى حد بعيد عن رد الفعل المتبادل، حيث يقوم كل عضو بتشديد احتياجه الخاص، حين يجد أن التشديد ينعكس أيضاً على الآخرين.

هناك مظهر آخر لهذه الظاهرة، يلاحظ في الوحدات العسكرية، التي لها وجود متواصل كجماعة. فبرغم أن الأفراد ربما يتعاقبون بالدخول في الوحدة والخروج منها، إلا أنها تميل إلى اظهار ثبات ملحوظ في مواقف الجماعة وسلوكها على مر الزمن. ويمكن فقط إحداث التغييرات في القواعد السلوكية للجماعات ومواقفها من قبل القائد، بصعوبة كبيرة وبطء شديد. ويقود هذا، المرء إلى الاعتقاد، بأن السلوك الثابت لمثل هذه الجماعة، هو أكثر من مجرد حصيلة تفاعل أعضائها في أي وقت واحد. فهي تحيل إلى الاحتفاظ بالمتخلّف الموروث من المواقف والقواعد السلوكية ونماذج السلوك، وإظهاره ـ ذلك المتخلف الذي طوره تفاعل الأعضاء السابقين، والذي يتبدد فقط مع الزمن، أو تغير البيئة، أو إعادة توجيه الجهد بصورة جوهرية.

إن هذا المظهر للميزات القابلة للتمييز، للجماعة، له أهمية كبيرة بالنسبة للقائد، الذي يتحتم عليه أن يؤثر في الجماعة. فهو يوفر الاستمرارية وقابلية التنبؤ، بالنسبة لعمل الجماعة، الذي يشكل عنصراً هاماً في التضامن. ومن واجب القائد أن يطّلع على طبيعة هذه القواعد السلوكية والمواقف، وأن يستخدمها حيث تكون ملائمة، ويعيد توجيهها حيث تكون غير ملائمة.

العوامل المؤثرة في الفرد:

الادوار: إن الجماعة لا تحدد فجأةً الأدوار غير الرسمية لأعضائها. فبما أن تفاعلها الجماعي يستمر على مدى الزمن، لذا تتطور الادوار على أساس المواقف الخارجية وتجارب الأفراد للأدوار في الماضي والحاضر. والأدوار الرسمية، كما يحددها التنظيم، فعالة بالنسبة للعضو الجديد، حالما ينضم إلى الجماعة. وتقوم هذه الأدوار الرسمية على أساس بنية سلطة الجماعة، وتتفق بصورة مباشرة مع المناصب الرسمية ذات المراتب. وتوجز الأدوار الرسمية الحدود السلوكية، بالنسبة لنظام البنية القائم على الرئيس والمرؤوس لدى الجماعة.

ليست الأدوار غير الرسمية، بالضرورة، مكيفة وفقاً لرغبات السلطة، وإنما ترتبط عادةً بالأهداف الفردية والجماعية، وكذلك بالنبية القائمة على المساواة بين الأفراد أو بنية الأنداد. وتتطور أهداف الجماعة غير الرسمية من خلال عملية التفاعل و«وحدة» الجماعة، حين يستوعب النظام الاجتماعي للجماعة الأعضاء.

التأثير: تؤثر الجماعة في الفرد من خلال بنيتها، وقواعد سلوكها، وأدوارها، وعمليات تفاعلها المستمرة. ومهما يكن، فمشاركة الفرد ترتبط بمركزه في تسلسل الجماعة. ويبدأ اولئك،

الذين يتمتعون بقدر أكبر من النفوذ والسلطة الشخصيين، بالتفاعل، ويتم التفاعل معهم، لدرجة أكبر مما مع أولئك الذين لا يتمتعون بأي سلطة أو يتمتعون بنفوذ ضئيل (زالزنيك، ومومنت، العام ١٩٦٤، ص ٧٢). ويرغم أن شخصاً ذا مرتبة ونفوذ منخفضين نسبياً يشارك أقل من الأعضاء ذوي المرتبة الأعلى، إلا أن هذا غير أساسي بالنسبة لحصوله على الاشباع من خلال الجماعة. ولا هو شرط ضروري لقبوله قرار الجماعة. ومهما يكن، فرضاه عن الجماعة يرتبط، بصورة مباشرة، بوجود الفرصة للتعبير عن مساندته لقرار تلك الجماعة (هوفمان، العام ١٩٦٥). وعلى سبيل التبادل، تنال الجماعة التعزيز، بتعبير الفرد عن الموافقة وبمشاعره بالرضى. فكلاهما يتأثران بصورة متبادلة (نيوكومب)، العام ١٩٦٥). وذلك لأنه برغم أن الآثار الظاهرة في تبادل التفاعل، ذات جانب واحد إلى حد بعيد، إلا أن هناك أيضاً تبادلاً في التأثير.

كما ذكر سابقاً، تحدد القواعد السلوكية في الأساس مقياساً للسلوك المتوقع، الذي يتوقع أن ينسجم الفرد معه. وبصورة مماثلة، ينطبق الدور على السلوك المتوقع لشخص محدد. وهو تعبير عن السلوك المتوقع منه في مركزه. ويتوقع أن يستجيب للدور كما حددته الجماعة؛ ومهما يكن، فربما يستجيب الفرد لطلبات الجماعة، برغم أنه من الممكن أن لا يوافق بالضرورة عليها. وإذا رغب في مجرد الاستجابة الايجابية من أعضاء معينين أو الجماعة نفسها، دون تقبل قواعد الجماعة السلوكية وأدوارها، أو الايمان بها، فهو يستجيب فقط بغية تجنب اللوم. (كيلمان، العام ١٩٦١، ص ٥٧. ٥٨).

حين يختلف أعضاء الجماعة الواحد مع الآخر، يحدث عدم التوازن. فيتحدث الأعضاء بقصد القيام بمحاولة لازالة عدم التوازن. ويؤدي الاتصال، الذي يقود إلى ادراك الخلاف، إلى مزيد من الاتصال الموجه نحو التأثير في الموقف المنحرف. (نيوكومب، العام ١٩٦٥، ص ١٢٩-١٣٦). ويزداد مقدار الاتصال الموجه نحو العضو المنحرف، حتى يصل إلى نقطة ما. فاذا ثبت عدم جدوى الاتصال، واستمر السلوك المنحرف، فربما يتخلى بصورة طوعية عن الجماعة أو يضطر للتخلي عنها. وكلما ازداد اندماج الفرد بالجماعة، كلما كان من الأرجح أن يستجيب لضغط الجماعة من أجل الانسجام مع قواعد الجماعة السلوكية. ويستهل، عادةً، هذا الاندماج، ويكون ذلك على أشد الحالات في المستوى الأدنى للوحدة. وقبل أن يتمكن الفرد من الاندملج بصورة حقيقية بتنظيم أكيد، مثل الفرقة، يجب عليه أن يكون أولاً وفياً للأجزاء الصغيرة في هذا التنظيم. ولذلك لا يمكننا أن نتوقع أن يتمتع الجندي بروح الفرقة أو روح الكتيبة، ما لم يندمج أولاً بشرذمته وفصيلته وسريته. ويكون هذا الارتباط العاطفي الملازم للاندماج في الجماعة، بولاءاته المرافقة له، قوياً للغاية. وتكشف دراسات أمثلة القتال في الحرب العالمية الثانية أن ولاء الجماعة كان أحد أقوى العوامل المسؤولة عن ابقاء الجندي المقاتل مستمراً في القتال، (ستوفر، العام ١٩٤٩). وفي التنظيم العسكري، يتوجب على كل حلقة في سلسلة

القيادة أن تشدد على أهمية الاندماج في الوحدة.

التكيف:

يواجه الأفراد مشكلة التكيف باستمرار. ففي موقف تفاعلي، يجب على الفرد في نفس الوقت أن لا يتكيف فقط مع الحالات الخاصة من عدم التوازن في حاجاته، بل وأيضاً مع المتطلبات المفروضة عليه من قبل جماعته والموقف الجاهز للاستعمال (نيوكومب، العام ١٩٦٥، ص ٢٧٣). والفرد هو نتاج التكيف والتوافق. ويتمتع بحياة مليئة بالتجارب، ومن هذه التجارب طوّر التوقعات لكل موقف جديد. فمثلاً، من الممكن أن تطلق مواقفه أحكاماً عامة مبنية على خبرته الماضية بصورة ابتدائية، وخبرته الجديدة بصورة نهائية. افرض أن جندياً أظهر موقفاً سلبياً تجاه جماعة عرقية معينة. فهذا الموقف يؤثر في أعماله في المواقف، التي يتعامل فيها مع أناس من ذلك العرق المعين. وبرغم أن البنية المعلنة تدحض موقفه، إلا أنه ربما يستمر في التمسك به في المستقبل، كما في الماضي. . . فهذا الموقف السابق يرضيه. وبالتالي يشوه الطريقة التي يرى الأشياء بواسطتها ويقيّمها.

الأشياء المفضلة لدى الفرد: كل فرد له حاجاته الخاصة وأموره الشخصية المفضلة، وقدراته ومواقفه التي اكتسبها على مر السنين، وكذلك عادات الرؤية التي تميزه. ويستخدم كل ما يحتاج إليه من هذه العادات مع كل جماعة جديدة، وبقدر ما يعتبرها ملائمة للموقف. ويتمثل أحد العوامل القوية التي تؤثر فيه، في بدء الالتحاق بأي جماعة جديدة، أو مواجهة أي موقف جديد - في تفضيله للثبات على المبدأ والاتزان. (نيوكومب، العام ١٩٦٥، ص ٢٧٣). وبعبارة أخرى، يريد الفرد أن يعرف أين يقف، ومع من يقف، وهو يفضل أن يقف على أرض مألوفة يعرفها ويفهمها. فالأفراد يقاومون التغيير.

كذلك، لدى الأفراد الآخرين في الجماعة أمورهم المفضلة، وحاجاتهم، ومواقفهم، وقدراتهم، وتاريخهم الخاص من التجارب، التي تحكم عاداتهم في رؤية الأمور. وبرغم أن الجماعة تعتبر عادةً وحدة، إلا أن هذا لا يعني ان لها عقلاً خاصاً بها.

المواقف المتغيرة: تؤثر البيئة، التي تتفاعل فيها الجماعة وأعضاؤها الأفراد، في أعضاء الجماعة بصورة فردية، كما تؤثر فيهم جميعهم بصورة جماعية. (نيوكومب، العام ١٩٦٥). وبامكان البيئة غير المألوفة أن تحدث مواقف غير مستقرة. فيجب على الجماعة، اذن، أن تغير مواقفها، وتبني قواعد سلوكية جديدة، تنسجم مع متطلبات الموقف. فمثلاً، يتعين على بحارة الغواصة، التي تتحطم على شاطىء بلدٍ معادٍ، أن تعيد بناء قواعدها السلوكية وأدوار أعضائها، بغية معالجة مشاكل الموقف المتغير وصعوباته. ومهما يكن، فعلى مر الزمن، تكيف الجماعات نفسها وفقاً لمتطلبات الموقف الجديد. ويؤدي بحارة الغواصة، عادةً، عمل جنود القتال البري

بصورة سيئة، في أول تجربة لاطلاق النار يواجهونها في الحياة الجديدة، ولكنهم، حين يبقون في هذا الموقف، من المحتمل أن يبدو التحسن. فبقليل من الخبرة، سرعان ما يكيفون أنفسهم وفقاً لدورهم في القتال البري. وسوف تحملهم الحاجة للبقاء، وحدها، على اعادة تقييم بنيتهم، واعادة ضبط مقاييسهم، والتكيف وفقاً لكل ما هو ضروري لمعالجة البيئة الاجمالية.

تغير الجماعة :إن النتيجة الأولى لمتطلبات الموقف هي التغيير. إذ يحدث تكيف الجماعة، بغية مواجهة الموقف، تغيراً في الجماعة. فمن واجب كل شخص أن يتغير قليلاً، نظراً لأن الفرد لا يستطيع أن يصبح جزءاً من الجماعة، ويبقى على حاله فقط. بينما يجب على الجماعة، في نفس الوقت، أن تتغير قليلاً لتسمح له بالانضمام إليها. وما أن يصبح عضواً، حتى يستمر التغير في تعيين الأدوار والمهمات، وتكوين القواعد السلوكية ونماذج المراتب، وعمليات التفاعل. وتحدث هذه التغيرات لدرجة كبيرة، نتيجة للمواقف المتغيرة، ومتطلبات التكيف مع البيئة، من جانب الجماعة وأعضائها الأفراد. ويجب عليهم أن يتكيفوا الواحد مع الآخر، ووفقاً لكل موقف. وحين يفعلون ذلك، تتغير الجماعة ذاتها. وبالتالي، فهذه عملية مستمرة للفعل ورد الفعل والتفاعل. وتتطلب تغيرات الموقف التعديل. ويحدث هذا تغييرات جديدة، يجب بدورها اعادة تعليلها بواسطة تكرار الدورة. وهذه عملية فعَّالة، نظراً لأن الجماعة، في الواقع، هي عبارة عن نظام اجتماعي لا يبقى ساكناً أبداً.

خلاصة

إن كل جندي، وبحار، ومقاتل بحار، أو طيار، سواء كان قائداً أو تابعاً، هو فرد داخل الجماعة في موقف معين. وبوصفه فرداً، يجلب إلى هذا الموقف عدداً معيناً من المواقف، ومجموعة من الأفكار الموجهة للتفكير، وشخصية فريدة، وهي جميعاً نتاج تعلمه في الماضي. وتجعله كافة تجاربه الماضية يرى بيئته الاجتماعية والطبيعية بطريقة خاصة. وتؤدي هذه الأشكال للرؤية إلى إثارة حاجات معينة تحثه على العمل. وتتبع استجابته الخاصة للموقف المجموع الكامل لميزاته الفريدة، حين يتفاعل مع جماعته في بيئتها. وعندما يتفاعل مع الجماعة يكتسب الاحساس بالانتماء، وينال الأهمية من خلال مرتبته، ويبلغ أهدافاً لا يستطيع الحصول عليها بطريقة أخرى. ويندمج الفرد بالجماعة بصورة وثيقة، مرتبطاً بها ارتباطاً عاطفياً قوياً، ويكتسب إحساساً بالتضامن و«الوحدة». ومهما يكن، ففي مقابل تلك الفوائد، تطالب الجماعة أن يتبع الفرد القواعد السلوكية للجماعة، ويحقق الدورين الرسمي وغير الرسمي اللذين تفرضهما الجماعة، ويساهم في بلوغ أهداف الجماعة.

حين تتطور الجماعات، تتعلم طرق مميزة لمعالجة المواقف المتغيرة. ويحدد تفاعل أعضاء الجماعة شبكات النفوذ والاتصال والصداقة. وتحدد أشكال التفاعل، وميزات الأعضاء الأفراد،

وتكييف الأهداف ـ توجيه تنفيذ المهام ومداه. ويظهر تحليل جماعة معينة على مدى فترة طويلة، ان الخصائص غير الرسمية للجماعة هي عوامل لا يمكن تجاهلها من قبل لتنظيم الرسمي.

إن احتلال الفرد لمنصب القائد الفعال في أي جماعة، يتوقف إلى حد ما على فهمهالواضح للجماعة وأعضائها. ويتطلب التوصل إلى مثل هذا الفهم قدراً كبيراً من دراسة شخصية كل عضو فرد في الجماعة، إلى جانب دوافعه وخبرته الماضية، والصفات المميزة للجماعة ككل، والموقف الذي يجد كلاهما فيه.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Blau, Peter M., and Scott, Richard W., *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler Publishing Co., 1962.

Cartwright, Dorwin, and Zander, Alvin, (eds.) *Group Dynamics*. 2d ed.; New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1960.

McGrath, Joseph E., *Social Psychology*, New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1964.

Newcomb, Theodore M., Turner, Ralph H., and Converse, Philip E., *Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1965.

الفصل الحادي عشر

تضامن وروح الجماعة

هناك أمثلة عديدة في التاريخ العسكري الأمريكي، كانت فيها روح الجماعة هي أحد العوامل الحاسمة في مقارعة الأرجحية الساحقة وروح الجماعة المبنية في وحدة هي عنصر هام في قوتها المقاتلة. فبامكانها أن توفر الحماسة لتحقيق النصر النهائي، أو التصميم على درء الهزيمة المذلة. ومن الممكن أن يتوافر العاملان الأساسيان بالنسبة «لروح الجماعة» - تضامن الجماعة والاندماج فيها - على مر الزمن، أو يمكن أن ينتجا عن أزمة الساعة. فمثلاً، من الممكن أن يحدث موقف حرج توحد فيه الجماعة صفوفها لمواجهة تهديد قوى خارجية، وينشطها حادث اندماج فيها، يدفع الاستبسال إلى ذروته. فزمرة المستوطنين الأمريكيين الذين استولوا على «بريدزهيل»، والجماعة التي صمدت أمام أرجحية لا يمكن قهرها في «آلامو»، و«أبناء باستوغنه غير الشرعيين المضطهدين» - كلهم قاتلوا بقوة مثالية زائدة، بسبب تضامنهم واندماجهم الواحد بالآخر.

إن «روح الجماعة» في وحدة عسكرية عليا، شبيهة بروح الفريق، التي يتحلى بها فريق كرة القدم الفائز. والأهمية هنا هي للجماعة وليست للقائد أو أي شخص آخر. وهي شيء معدٍ ينتشر من خلال الوحدة كوميض البرق. وبامكانها ان تطوق جميع أفراد الوحدة بضمنهم أحدث الملتحقين بها. وهناك طاقة ونشاط في «روح الجماعة»، نظراً لأن بامكانها أن تصبح جوهر الحيوية التي تعزز الاطمئنان، والولاء، والكبرياء؛ والثقة، والوحدة، والأخوة، وحتى الشعور بعدم إمكانية التعرض للقهر. ويمكن اجمال شعور «الوحدة» الناشىء عن تضامن الجماعة وروح الجماعة، بهذه الكلمات التي قالها ستيفن كوين:

«التحم بالشخصية العامة التي سيطرت عليها رغبة واحدة. لبضع لحظات، لم يستطع ان يهب، ولا شيء أكثر من أصبع صغير كان بامكانه احداث ثورة في يد. . . كان هناك وعي دائم بوجود رفاقه حوله. وشعر بان أخوة المعركة الرقيقة أقوى حتى من القضية التي كانوا يقاتلون من أجلها. كانت أخوة غامضة، تولدت عن الدخان وخطر الموت. . . وفجأة فقد الاهتمام بنفسه، ونسي أن ينظر إلى الموت الذي يتهدده. إذ لم يعد فرداً، بل عضواً». (كرين، العام ١٨٩٥).

تضامن الجماعة

إن تقبل المرء من جانب رفيقه مهم جداً لكل فرد. فهو في حاجة إلى الشعور، بأنه عضو في جماعة يكنّ لها التقدير. وحين يحقق الفرد هذا الشعور بالقبول والرضى من جماعته، يصبح مرضياً له لدرجة كبيرة. ويصبح مثل الجندي الذي تحدث عنه ستيفن كرين، «ليس فرداً بل عضواً». ومع ذلك، فاذا أخفق في أن ينال القبول والرضى، شعر بالانعزال وعدم الاطمئنان، وخصوصاً عندما يتعرض للاجهاد والخطر. فمثلاً، ربما يتعين على الجندي المقاتل أن ينبطح على الأرض نتيجة للقصف المدفعي المتساقط، وفجأة لا يعود يرى أي شخص آخر في شرذمته. ويجد نفسه وحيداً، ويشعر أنه يواجه القوة الكاملة للعدو لوحده. وليس من المرجح أن يتقدم في مثل هذا الموقف، وإذا تقدم العدو نحوه، فمن المحتمل أن يرغب في الهرب، حالما يستطيع، وبأسرع ما يستطيع. وما يحتاجه هو الاطمئنان بأن الآخرين معه هناك. وهو لا يريد رؤية زملائه من أعضاء الشرذمة وحسب، بل وأيضاً من المحتمل حتى بصورة أهم، أنه يريد أن يسمع أصواتهم. وليس ما يقولونه مهمـاً، ولكن الضجة والثرثرة اللتين يسببونها تعزز الثقة. وفي كتاب «رجال يواجهون النار»، أورد س. ل. أ. مارشال الملاحظة التالية، وهي أن جنود العدو كانوا بصفة عامة يحدثون ضجة شديدة، بينما كان الجنود الأميركان مدربين على التزام الصمت، وتجنب اكتشافهم، وعدم اجتذاب اطلاق النار من العدو. واعتبر مارشال هذا الانعدام في الضجة والثرثرة، ضاراً بثقة الجنود الأميركيين، وبالشعور بأنهم يشكلون جزءاً من فريق. فسماع صوت زميل له عضو في الشرذمة، يوفر الدعم النفسي للجندي، ويطمئنه بأنه ليس وحيداً.

إن تضامن الجماعة ظاهرة قائمة بين الأشخاص، وتشمل الروابط العاطفية بين الأفراد. ويتمثل في المشاعر الايجابية، التي يكنّها الأفراد لجماعتهم وللأفراد الآخرين فيها. ويعرف الفرد الأفراد الآخرين ويحبهم، وهم يدعمون ويحمون الواحد الآخر. واظهار المحبة وتلقيها، هما مظهران مهمان لجاذبية الجماعة بالنسبة للعضو الفرد. وقد دلت الدراسة الحديثة ان محبة الغير وتلقي المحبة أهم، فيما يتعلق بجاذبية الجماعة، من التشابه في المواقف (ارونسون، وورشيل، العام ١٩٦٦). وهكذا الحال بالنسبة للجماعات الفرعية والعلاقات القائمة بين رفاق السلاح في وحدات القتال في الجيش. وذلك لأنه، كما وجد روجر و. ليتل في الصراع الكوري، كان لكل

جندي على الأقل رفيق سلاح واحد، وفي مرات كثيرة جداً، أكثر من رفيق سلاح واحد. وقد اختار الجنود، برغم أنهم مقيدون في اختيارهم لرفاق السلاح ببنية التنظيم، رفاقهم إلى حد بعيد، على أساس الولاء المتبادل والمحبة المتبادلة. (ليتل، العام ١٩٦٤).

تضامن الجماعة وفعالية الوحدة:

لا يشكل تضامن الجماعة، لوحده، بديلاً للتدريب والمهارة. ومع ذلك، فمن الممكن، ضمن ظروف معينة، أن يزيد تضامن الجماعة من فعالية الوحدة المدربة والماهرة. ومن الممكن أن يرفع التنظيم إلى مستويات من الانجاز، يتفوق على المهارة التي بلغها في السابق، أو من الممكن أن يصبح ممثلاً للاختلاف بين وحدتين ماهرتين متساويتين. ولكي يؤثر تضامن الجماعة في الفعالية، يجب أن يكون عمل الجماعة من النوع الذي يستلزم العمل الجماعي فكلما اتسع العمل الجماعي، كلما ازداد التأثير، الذي يفرضه تضامن الجماعة على فعاليتها. ومن ناحية أخرى، فاذا كان العمل، مبدئياً، من النوع الذي يستلزم المهارات الفردية مع قليل من التفاعل بين أعضاء الجماعة، فان تضامن الجماعة، إذ ذاك، يكون له تأثير ضئيل، هذا إن كان له أي تأثير، في انجاز الجماعة. وقد وصف د. م. ستوغدل، المدرس في جامعة ولاية أوهايو، تضامن الجماعة، بأنه يمثل قدرة الجماعة على المحافظةعلى بنيتها، والاستمرار في العمل تحت وطأة الاجهاد. (ستوغدل، العام ١٩٥٩). وهذا مظهر أساسي للتنظيمات العسكرية، وذلك لأنها يجب أن تتمكن من الاستمرار في العمل تحت وطأة الاجهاد الشديد إلى أبعد الحدود. ولذلك، ففي الأعمال، التي تكون مثقلة بالاجهاد الشديد، يعتبر تضامن الجماعة هاماً للغاية بالنسبة للنجاح، وربما حتى أكثر أهمية من المهارة والتدريب. ولا يمكن استخدام المهارة من قبل الجماعة، التي تعتبر الآن في عداد المنحلة.

نظراً للضرورة القصوى للعمل الجماعي في القوات العسكرية، ونظراً، حتى لدرجة أكبر، لطبيعة القتال الحافلة بالاجهاد الشديد، من المحتمل أن تشكل القوات المسلحة أبرز مثال على النشاط، الذي يتوقف إلى حد بعيد على تضامن الجماعة من أجل إحراز النجاح. وربما يكون تضامن من الجماعة مهماً لنجاح مؤسسة صناعية، أو مكتب تجاري، أو كلية جامعية، ولكنه يعتبر في وحدة مقاتلة في الجيش، أساسياً بصورة تامة كالتدريب والمهارة بالنسبة لنجاح الوحدة.

كذلك، من الممكن أن يسبب تضامن الجماعة آثاراً معاكسة في التنظيم. إذ وجد روجر ليتل أن التضامن أوجد في كثير من الأحيان مجموعة من القواعد السلوكية، تناقض أهداف التنظيم العسكري. ونشأ هذا من حقيقة أن علاقات رفاق السلاح تقوم على أساس المخاطرة المشتركة، وأن القواعد السلوكية من المقدر لها أن تقلل من تلك المخاطرة إلى أدنى حد. فمثلاً، لا يقبل رفيق السلاح بالتطوع بالقيام بجولة اضافية للخفر اثناء القتال، نظراً لأن ذلك يعني أن

رفيقه في السلاح من المتوقع أن يتطوع أيضاً، ويشاركه في هذه المخاطرة وبسلوكه البطولي في التطوع، وتعريض رفيقه في السلاح لهذه المخاطرة الاضافية، ينحرف الجندي عن القاعدة السلوكية. ولكن القواعد السلوكية قوية، ويعني هذا ممارسة الضغط الاجتماعي بشكل تهكم ونبذ من المجتمع، ومن المحتمل حتى العزل عن الجماعة. ولا أحد يريد أن يكون رفيق السلاح لفردٍ طموح يقوم بمخاطرات غير ضرورية. وبناء على ذلك، هناك تضامن رسمي للجماعة، ولكنه قائم على أساس الهدف غير الرسمي للجماعة، وهو مجرد الرغبة في البقاء. (ليتل ، العام ١٩٦٤، ص ٢١٨- ٢١٩).

في تجربة حول تفكك الجماعات وتلاحمها، قدم جون ر. ب. فرنش تقريراً، أعلن فيه أن أهم العوامل المؤدية إلى انهيار الوحدة التنظيمية، ينشأ عن خلافات بين الجماعات الفرعية أو الأفراد، فيما يتعلق بأفضل طريقة للعمل لتحقيق هدف جماعتهم. (فرنش، العام ١٩٤٩). وربما يؤدي هذا إلى شق الجماعة إلى أحزاب متعارضة، مما يؤدي تماماً إلى تدمير الوحدة، حتى يتم التوصل إلى تسوية ما للنزاع. وفي الجماعات الديمقراطية تبرز هذه المواقف عادةً إلى العلن، ويمكن بحثها بحرية. وفي الجماعات الأوتوقراطية، تكون الخلافات، في كثير من الأحيان، سرية أو دفينة، مما يؤدي إلى الاحتكاك داخل الجماعة، وإلى التزام ضئيل أو عدم الالتزام بطريقة واضحة للعمل. ويحدث موقف مشابه، حين ينشد أعضاء الجماعة أهدافاً مختلفة، أو حين تنشد فئات من الجماعة هدفها الخاص، وتتجاهل الفئات الأخرى. وهذا الموقف شبيه بموقف القائد، الذي يهتم فقط بمهمة وحدته ، ويحاول تحقيقها على حساب الوحدات الأخرى في التنظيم. وبذلك يخرق بصورة خطيرة تضامن التنظيم ككل. وحين ينظر القائد العسكري إلى المهمة باعتبارها الهدف الوحيد، بينما ينظر الجنود إلى الحد الأعلى من الرفاهية على أنه هدفهم الرئيسي، من الممكن أن يحدث شقاق. ومن الممكن أن يعزل هذا الشقاق السلطة الرسمية عن أدنى الرتب. وهناك مثال على هذا، معبر عنه في المقتطف التالي، من كتاب «جثة جون براون» من تأليف ستيفن فنسنت بنيت:

«إذا تناولت خريطة منبسطة،
وحركت قوالب خشبية عليها بطريقة استراتيجية،
يبدو المنظر حسناً، وتسلك القوالب، كما يجب أن تسلك.
وعلم الحرب هو تحريك رجال أحياء مثل القوالب
ونقل القوالب إلى المكان الملائم في الوقت المحدد،
ولكن تشكيل الأشخاص في قوالب يستغرق وقتاً،
وتتحول الخرائط المنبسطة إلى بلاد حيث الجداول والأخاديد

تعرقل مربعاتك الخشبية. ويعلقون في الأدغال،
فهم متعبون، ويستريحون، ويتيهون بحثاً عن ثمرة العليق الناضجة،
وأنت لا تستطيع رفعهم بيدك ونقلهم.

(بنيت، العام ١٩٢٧، ص ٩١)

تضامن الجماعة، والفرد:

حين تستعد وحدة عسكرية للقتال، تتمثل إحدى أهم المشاكل، التي تواجهها، في ضرورة ايجاد وحدة الوحدة، وتضامن الجماعة. فاذا استطاع القائد أن ينجح في إقناع كل جندي بالاندماج بالوحدة والاعتزاز بها، فبامكانه أن يقطع شوطاً بعيداً نحو اثارة شعور قوي «بالذات». (كولمان، العام ١٩٦٤، ص ١٧٣). ومن المحتم أن يمنح هذا الشعور الأفراد قدرة أفضل على مقاومة الإرهاق والتفوق في أوقات الشدة. وربما يكون لانعدام هذا الشعور تأثير عكسي، نظراً لأنه قد يولد عدم الاطمئنان، ويحمل الأفراد على الاعتقاد بأنهم معزولين أو يقفون وحيدين. وحين يحدث هذا، تضعف الثقة بالوحدة، ويتلاشى التفاؤل بالمستقبل، وتقلل المستويات الزائدة من القلق والتوتر من قدرة الفرد على التغلب على مشكلة الخوف. ومن جهة أخرى، إذا شعر الجندي الفرد بأنه جزء من جماعة صادقة الولاء، ورأى أن غيره من جنود الوحدة يشعر بهذا الشعور أيضاً، فمن المرجح أن تنتشر روح الجماعة. وبامكان روح جماعة مثل هذه، ان تستحث الأفراد على اظهار الاجتهاد في العمل، الذي يفوق بكثير توقعاتهم العادية. وسبب هذا ناشىء في الأساس عن رسوخ القواعد السلوكية، التي تحددها الجماعة الشديدة التماسك. ويقدر التمسك بالقواعد السلوكية تقريراً أشد في الجماعات الموحدة الرأي (بثبوت، وكيلي، العام ١٩٥٩، ص ١٣٣). وحين تنضم هذه القواعد السلوكية إلى انجاز التنظيم، يتخطى الأفراد قدرتهم الفردية في كثير من الأحيان، وربما تميل الجماعة ككل إلى معالجة المستحيل.

تتمثل إحدى نتائج تضامن الجماعة في الروابط القوية، التي ينميها الفرد الواحد مع الأعضاء الآخرين. ويتجلى هذا بشكل ولاء ورغبة شديدة «بعدم التخلي عن الأشخاص الآخرين». وتأثير هذا الولاء قوي، لدرجة أن هناك ثقة بأنه يشكل العامل الوحيد الأهم في تمكين الجنود من تحمل عنف القتال. وفي دراسة أجراها سوبل خلال الحرب العالمية الثانية، وجد أن الجنود الذين أصيبوا بانهيار في النهاية، كانوا يستخدمون خمس طبقات دفاعية عملت على حمايتهم، أو على الأقل أخرت انهيارهم. وكان ضغط المعركة شديد الأذى، كما كان أشد بالطبع على البعض مما على الآخرين. وبعد فترة من التعرض للضغط، كانت أمور مثل «المثل البعيدة»، و«كراهية العدو»، و«الأهداف العسكرية القصيرة المدى» تميل إلى التضاؤل. وتم التخلي عن الوسائل الدفاعية بالتدريج. وبعد ذلك، وباستمرار ضغط المعركة، أو اشتداده

لدرجة زائدة عن الحد، مال الفرد إلى فقدان الاعتداد بنفسه. ولم يكن هذا مجرد فقدان للاعتداد بما بدا عليه أمام الآخرين، بل كان فقداناً للاعتداد بنفسه أمام نفسه. وأخيراً، حين فقد وسائله الدفاعية الأخرى لوقاية نفسه من الضغط، كان أمامه رفاق السلاح. وكان هذا ملجأه الأخير. وكان ولاؤه للجماعة الشيء الأخير، الذي يتعين عليه أن يلجأ إليه، نظراً لأنه كان راسخاً لدرجة تكفي لوقاية العديد من الأشخاص من اصابات الأمراض النفسية والعصبية. (سوبل، العام ١٩٤٩).

تطور تضامن الجماعة:

الزمالة الحميمة: يتمثل العامل الأول لتطور تضامن الجماعة، في أمر بسيط هو الزمالة، الحميمة بين الأفراد. فالفرد لا يستطيع تنمية روابط عاطفية قوية مع الآخرين، دون معرفتهم بصورة حسنة. ويتوصل الأشخاص، الذين ينشأون في نفس الحي، أو يذهبون معاً إلى المدرسة، أو يعملون معاً في نفس الورشة، أو يعيشون معاً في نفس الثكنة ـ إلى معرفة كل منهم الآخر بصورة حسنة، على مر الزمن، وينمّون، عادةً، روابط وثيقة الواحد مع الآخر. ومن مزاملتهم لهؤلاء الأشخاص الآخرين الذين يعرفونهم، يحققون اشباع حاجاتهم ورغباتهم الاجتماعية الهامة. فيلجأ كل منهم إلى الآخر لحل مشاكله، ويساعد الواحد الآخر في أوقات الضيق. وإن تساوت جميع العوامل الأخرى، نجد أنه كلما كانت تلك المزاملات أطول وأكثر استمراراً، كلما أصبحت العلاقات أقوى. ويذكر لابيير اختبار الزمن في المجموعات المترابطة عن قرب، باعتباره أحد العوامل المحددة لتضامن الجماعة. (لابيير، العام ١٩٥٤، ص ١٩٠ـ ١٩١).

يقدم فيرغوسون مثالاً على هذه الزمالة الحميمة على مر الزمن، في كتابه «الحارس الأسود وأعداء الملك»:

«يميل أعضاء الجماعة المترسخة إلى تقييم الشدة الراهنة على ضوء تقليدهم، وتثقف أعضاءها المنضمين إليها، عادة ولكن ليس دائماً بصورة غير رسمية، بالأساطير والخرافات حول الجماعة، وكذلك بحقوق العضوية وواجباتها. وفي كثير من الأحيان، يتم تحقيق التثقيف بتقاليد الجماعة بدون تصميم كثير، من خلال القصص المروية، وربما باعتزاز، حول منجزات عظماء الرجال في الجماعة». (فيرغوسون، العام ١٩٥٠، ص ١٤١)

هدف الجماعة: إن الزمالة الحميمة وحدها لا تكفي لتنمية الروابط القوية بين الأفراد. وربما يركب مسافر بواسطة إحدى شركات الخطوط الجوية في نفس الطائرة، مع جماعة من الرفاق المسافرين عدة مرات في كل شهر، ولا يحتاج حتى لمعرفتهم. فالهدف المشترك، الذي يتطلب العمل الجماعي، ضروري لبلورة الروابط بين الأفراد في الجماعة. فإذا اضطرت الطائرة للهبوط

في أراضٍ غير مأهولة، وواجه المسافرون المذكورون آنفاً مشكلة البقاء على قيد الحياة، فان العمل الجماعي يكون أساسياً لتنفيذ هذا الهدف. وبالتالي، مما لا شك فيه أن تضامن الجماعة القوي، سينمو بين أعضاء هذه الجماعة، نظراً لأنه سوف يتعين عليهم أن يعملوا معاً من أجل بقاء الجميع على قيد الحياة. ولذلك، فهدف الجماعة والعمل الجماعي هما عاملان أساسيان في تطوير تضامن الجماعة.

التجارب المشتركة :إن التجارب الفريدة المشتركة تمنح الجماعة حساً لتاريخها الخاص، وتساعد في تنمية التضامن. ومن المرغوب فيه أن تكون هذه التجارب تجارب نجاح ونصر بدلاً من الفشل والهزيمة. فالنجاح يولد الثقة. وكلما كانت التجربة المشتركة الناجحة أقسى أو أصعب أو أخطر، كلما أمكن من تعزز تضامن الجماعة واحترام أعضائها الواحد للآخر. ومع ذلك، فليس من الضروري بصورة مطلقة أن تكون الجماعة ناجحة تماماً في تجربة قاسية، لكي تعزز تضامنها. فأي تهديد خارجي بذاته يولد شيئاً من التضامن، بصرف النظر عن الاجراء المتخذ. وبالاضافة إلى ذلك، فاذا شعر أعضاء الجماعة بأنهم أنفسهم يبلون بلاءً حسناً تحت وطأة التهديد، ولكن الظروف الخارجية أشد من إمكانية التغلب عليها، فبوسعهم الاستمرار في الشعور بالاعتزاز بمنجزاتهم. وهكذا قد يعتز فريق ذو مقدرة متوسطة فقط، اعتزازاً شديداً بلعبة محكمة انهزم فيها أمام فريق كبير ذي مقدرة أعلى بكثير. فهذا نصر معنوي، وفي نفس الوقت، ربما تعتز وحدة هاجمتها قوة أكبر منها بكثير؛ بحقيقة أنها صدَّتْ الهجوم على مدى ساعات عديدة، قبل ارغامها على الانسحاب. وتتمثل، على ما يبدو، النقطة الأساسية الهامة، هنا، في الطريقة التي يستطيع الأعضاء بواسطتها أن يبرروا فشلهم. فاذا استطاعوا القاء مسؤولية الفشل على شيء ما خارج نطاق الجماعة، فسوف لا يتضرر تضامن الجماعة.

التنافس :إن الوسيلة الأخرى المستعملة في تعزيز التضامن داخل الجماعات، التي تشكل تنظيماً ما، هي التنافس بين الجماعات. وتظهر الاختبارات التجريبية ان التنافس بين الجماعات يؤدي إلى قدر أكبر من التضامن والفعالية، مما يؤدي إليه التنافس بين الأفراد. (دويتش، العام ١٩٤٩). والحقيقة أن التنافس بين الأفراد يقود في كثير من الأحيان إلى التقليل من الروابط بين الجماعات. ويتطلب التنافس بين الجماعات أن يخضع أعضاء كل جماعة أنفسهم للعمل من أجل نجاح الجماعة، ويستمدوا اشباع حاجاتهم ورغباتهم من مثل هذا النجاح.

في دراسة هامة حول نتائج التنافس في تعزيز تضامن الجماعة، أجرى أ. ي. مايرز، أستاذ مختبر البحث حول فعالية الجماعة في جامعة الينويز، مقارنة بين فرق الرماة في أشكال مختلفة من التنافس. وبين فرق الرماة، التي تبارت الواحدة ضد الأخرى، رافق النجاح زيادة في الاحترام بين أعضاء الفريق لزملائهم في الفريق، ولكن الفشل لم يرافقه فقدان الاحترام. وبين الفرق، التي قامت بمجرد محاولة لتحقيق أو تخطي مجموع قياسي ما للنقط المحرزة، وجد من جديد أن

النجاح رافقته زيادة في الاحترام لزملاء الفريق، ولكن هذا الاحترام كان أقل مما في حالة النجاح في التنافس ضد الفرق الأخرى. ومع ذلك، فحين أخفق فريق بصورة متواصلة في الاطلاق من أجل الحصول على مجموع قياسي للنقط المحرزة، رافق هذا فقدان مهم في الاحترام الممنوح لأعضاء الفريق. (مايرز، العام ١٩٦١). وترتبط هذه النتائج بالملاحظات المذكورة آنفاً، فيما يتعلق بالأسباب التي تستطيع جماعة أن توردها لحالات فشلها. وحين تنهزم جماعة في مباراة ضد جماعات أخرى، فبامكانها دائماً أن تلقي اللوم على الجماعات الأخرى، لكونها أعلى مستوى منها. ولكن حين تفشل جماعة في تحقيق مستوى ما، تستطيع الجماعات الأخرى تحقيقه، لا يمكنها إلقاء اللوم على هذه الجماعات الأخرى، وبوسعها فقط أن تلوم نفسها على هذا الفشل.

لا يهدم التنافس بالضرورة التعاون القائم داخل الجماعة، فالجماعات تتنافس من أجل أهداف معينة، وتتعاون من أجل أهداف أخرى. وحين يوجد التضامن داخل الوحدات الفرعية، وترى الوحدات الفرعية أن أهدافها يمكن تحقيقها على أحسن وجه بواسطة التعاون، فسوف تتعاون. ويقود التنافس عادة، إلى الاحترام العميق للوحدات الأخرى، ومن هذا الاحترام يمكن أن ينشأ تعاون سليم. ومع ذلك، يجب على القائد أن يضمن أن لا يخرج زمام المنافسة عن سيطرته، فيؤدي إلى انتهاج طرق قاسية تزيد من السخط بين الجماعات. فاذا حدث مثل هذا النوع من الممارسة، فربما يتعين عليه أن يوقف استخدام المنافسة، ويركز على الأهداف التي تتطلب التعاون.

تضامن الجماعة والاتصال بين الأفراد:

إذا نظرنا إلى كافة العوامل، التي تؤدي إلى بناء وهدم تضامن الجماعة، فاننا نجد انه من الصعب إلى حد ما أن نحدد أيها تحتل المكانة الأولى في موقف معين. ومع ذلك، يبدو فعلاً أن هناك عاملاً مسيطراً يشكل المبدأ الأساسي في فهم كافة العوامل الأخرى. ويتمثل هذا في الاتصال بين الأشخاص. فالأفراد لا يستطيعون بناء الروابط بينهم، ما لم يعرفوا ويفهموا الواحد الآخر، وهذا يتطلب اتصالاً. يعجز المسافرون على متن طائرة، عن تنمية التضامن بسبب بسيط، هو أن كل واحد منهم يرتد إلى عالمه الصغير الخاص، ولا يتصل بالآخرين. وكافة العوامل التي تؤدي إلى بناءالتضامن ـ ربط الأفراد معاً، توفير هدف مشترك لهم، المطالبة بالعمل الجماعي في تحقيق هدفهم. هي كلها عوامل تزيد من الاتصال بين أعضاء الجماعة. وتعجز الجماعات عن تنمية التضامن، حين لا يكون هناك اتصال، وتبدأ الجماعات ذات التضامن الراسخ بالانحلال، حين ينهار الاتصال.

إن الاختلافات بين الأفراد تتعارض مع الاتصال لسببين: الأول أن الأفراد لا يحاولون مجرد الاتصال بأولئك الذين يرونهم مختلفين عنهم، وثانياً فعندما يتصلون فعلاً لا يفهم أحدهم الآخر. ويتحدثون استناداً إلى اطارات مختلفة من الأفكار الموجهة لتفكيرهم. ومع ذلك، فحين

لا يتزاملون بصورة متكررة، وحين تتطلب الحاحية الهدف إجراء الاتصال فيما بينهم، يجدون طريقة للقيام بذلك. وبقيامهم بذلك، يوسعون اطاراتهم الموجهة لتفكيرهم، بحيث تشمل اطار الأفكار الموجهة لتفكير الآخرين. ويتوصلون إلى فهم أحدهم الآخر، فينهار التحامل، ويتطور تضامن الجماعة. وحين تنشأ الخلافات، فيما يتعلق بالهدف الذي يجب النضال من أجل تحقيقه، أو طريقة العمل التي يجب اتباعها لتحقيق الهدف، فان الطريقة الوحيدة لحل هذه الخلافات بغية المحافظة على تضامن الجماعة، هي الاتصال الملائم لكافة الأطراف الواحد بالآخر. ولا يحل الصمت المشكلة بالتأكيد، ولكنه يدفع إلى حد ما الجماعات المتنافسة إلى الابتعاد الواحد عن الآخر لدرجة أكبر.

وهكذا، يمكن رؤية أن الدور الأهم للقائد في بناء تضامن الوحدة، هو دور المحافظة على الاتصال بين الأعضاء. وبالاضافة إلى ذلك، يجب عليه أن يدخل نفسه في نطاق هذه الاتصالات، إذا كان من المتعين أن ينظر إليه بوصفه عضواً في الجماعة. وإلا، فربما يتطور تضامن الجماعة خارج نطاق اشرافه.

روح الجماعة

ليست روح الجماعة مرادفة لتضامن الجماعة. فروح الجماعة تتجاوز نطاق تضامن الجماعة، نظراً لأنها لا تشمل التضامن والتلاحم فقط، بل وتوجب أيضاً الاندماج الشديد بالتنظيم الرسمي. وبدون هذا الاندماج، من الممكن أن تتطور القواعد السلوكية بصورة معاكسة لرغبات أو أهداف التنظيم الرسمي. وقدوجدروجر ليتل أن هذا صحيح، وذلك في دراسته للعلاقات بين رفاق السلاح في سرايا الرماة في الخطوط الأمامية في كوريا. ولاحظ زاغونا وزورتشر أثراً مشابهاً في دراستهما للجماعات التي نجح أعضاؤها نجاحاً ضئيلاً في تأكيدهم لآرائهم ومعتقداتهم. بصورة جازمة ومتعجرفة وبدون مبرر، وتوجهت نحو نفسها كجماعة (زاغونا، وزورتشر، العام ١٩٦٤). وبين جماعات الانداد يصبح هذا السلوك المعياري، بعكس الأهداف والمقاييس التنظيمية، أوسع بكثير، حين يحتفظ التنظيم باشراف ضئيل على الجماعة! ولا يحتفظ بأي اشراف عليها. (زاندر، وكيرتس، العام ١٩٦٥). وهذه الدراسة مهمة بالنسبة للقائد العسكري، نظراً لأنها لا تؤكد فقط أهمية الوحدة مع الوحدة العسكرية الرئيسية، بل وأهمية معاينة مرؤوسيه للتأكد من سلامة سيرهم.

تطوير روح الجماعة من خلال الاندماج بها:

بما أن روح الجماعة تتألف من تضامن الجماعة والاندماج بالتنظيم الرسمي، لذا من المهم بحث الوسيلة التي يستطيع القائد بواسطتها أن يبني هذه الهوية بين جنوده. وفي البدء، يجب أن يكون هذا اندماج بالوحدة والتنظيم والمؤسسة. وتقدم المؤسسات، مثل الجيش

الأميركي وفيلق مشاة البحرية الأميركي، خدمات كثيرة للقائد حتى قبل وصوله إلى التنظيم: فهي تقدم تاريخاً وميراثاً وتقليداً، وتوفر فرصة للمكافآت والترقية والتقدير والاعتبار. وهذه أدوات فعالة لمساعدة القائد قي تحقيق روح الجماعة في وحدته. وهي ليست كافية بنفسها، نظراً لأن روح الجماعة تقضي أن يندمج كل فرد بالوحدة، وأن لا يشعر بالرهبة تجاهها.

يندمج الأفراد بشيء ما، حين يجدونه ملبياً لحاجاتهم للاندماج. فاذا وجد فرد أن جماعة تلبي حاجاته للانتساب والمرتبة، فسوف يندمج بها. وتوفر الجماعة غير الرسمية الكثير من اشباع الحاجات الاجتماعية. ومن السهل على الجندي أن يندمج بالجماعة غير الرسمية، حين تقبل به. ومن الممكن أيضاً، أن توفر الجماعة الرسمية الكثير من أشكال الاشباع للفرد والجماعة. فاذا عجز التنظيم الرسمي عن توفير مثل هذه الأشكال من الاشباع، فان الجندي يتراجع إلى حيث طمأنينة جماعته غير الرسمية، التي يندمج فيها بصورة محكمة. وهنا، لا تتوافر روح الجماعة، وتكون الاستجابة للتنظيم الرسمي بأدنى مستوى. ومع ذلك، إذا رأى الفرد والجماعة أن التنظيم الرسمي يشكل مصدراً هاماً لاشباع الحاجات، فسوف يندمجون بشدة بالتنظيم الرسمي وبأهدافه.

التنظيم الرسمي :إن الخطوة الأولى في تطوير الاندماج الرسمي، هي مساعدة القائد في ان يرى وحدته، بوصفها أهم جماعة في حياته العسكرية. وتدخل وحدة القيادة واحترام سلسلة القيادة بصورة شديدة جداً، في نطاق هذا العمل. فمثلاً يعيش الجندي في ثكنة مجاورة لرفاقه في الشرذمة، وتصدر الكثير من الأوامر، التي يتلقاها، فيما يتعلق بالطريقة التي سوف يحافظ بها على مسكنه ومعداته، عن قائد شرذمته. ركذلك تصدر الكثير من الأوامر بصورة مباشرة عن رقيب فصيلة. وحين يذهب إلى التدريب، تتفرق شرذمته بصورة متكررة، لأن السرية ينقصها الأفراد (ذلك بسبب توقفهم عن العمل في مهمات خاصة أو في إجازة الخ). فيوضع في شرذمة أخرى، أو يوضع أفراد آخرون في شرذمته، وحين يقوم بالحراسة، يكون تحت اشراف قائد شرذمة من فصيلة أخرى؛ ولا يكون الأعضاء الآخرون من البدائل، الذين يحلون محله للتخفيف عنه، من شرذمته. وحين يقوم بعمل مهمة خاصة، يكون من جديد تحت توجيه ضباط صف عدا قائد شرذمته، ويعمل مع أفراد ليسوا من شرذمته. وفي مثل هذا الموقف، من غير المعقول إلى حد بعيد، أن نتوقع اندماج هذا الجندي بشرذمته بصورة محكمة. فالوقت الوحيد، الذي يحدث فيه الاندماج فعلاً، بالنسبة له، هو وقت ذهابه في مناورات أو إلى القتال. وبرغم أن المثال الآنف الذكر مبالغ فيه إلى حد ما، إلا أنه يحدث بصورة متكررة جداً، وبكل ما في الكلمة من معنى. فاذا كان من المتعين أن ينظر الجندي إلى التنظيم الرسمي بوصفه أهم جماعة في حياته العسكرية، فمن المهم أن يعيش، ويتلقى أوامره، ويقوم بواجباته بصورة اعتيادية، ضمن إطار ذلك التنظيم. وهناك صعوبات ادارية مهمة يوجبها الاستخدام المتواصل للوحدات العسكرية كوحدات. ولكن، إذا رغب القائد في تعزيز الاندماج الحقيقي بالتنظيم الرسمي، فيجب تحقيق هذا الأمر.

ولذلك، يجب على القائد، كطريقة فنية، أن يحافظ على وحدة الوحدة العسكرية بكل نشاطاتها الممكنة، وفي نطاق كافة المهمات الممكنة. والطريقة الوحيدة للقيام بهذا العمل هي الاصرار عليه. وأحياناً، يتعارض جدول الواجبات، ومهمات السخرة، وجداول الحراسة، والمهمات الأخرى، التي تتطلب بضعة أفراد فقط في وقت واحد، ومع ذلك، يجب التغلب على هذه المشاكل، نظراً لأن الوحدة التامة للوحدة ضرورية لتطوير روح الجماعة.

الأهداف:إن العامل الرئيسي في تعزيز الاندماج بالتنظيم الرسمي، هو الدور الذي تلعبه الوحدة في توفير الأهداف الملموسة والجديرة بالاهتمام. فبوسع الوحدة أن تكون الحافز على بناء التضامن، لمجرد أنها تمنح البنية الرسمية مهمات حقيقية كي تنفذها. وحين يمنح الهدف أو المهمة لجماعة الجندي، ربما لا يهتم هو نفسه بالهدف، ولكنه لا يريد أن تبدو جماعته غير مطيعة أو تعمل على نحو قليل البراعة. وحين يرى الجندي بوضوح أن المهمة ليست هامة للتنظيم وحسب، بل وأيضاً هامة «لجماعته»، فان الاعتزاز بجماعتهم، إذ ذاك، الذي يشعر به الأفراد، يعمل بالنيابة عن القائد، ويساعد في تحقيق المهمة. ويؤلف الكثير من هذا مشكلة الاتصال. ودور القائد هو ضمان فهم المهمات والأهداف، وتوضيح أهميتها. ويجب عليه أن يضمن معرفة الأفراد لدورهم في الجهد الاجمالي.

الرموز:إن الرموز وسيلة هامة لاقناع الجنود الأفراد بالاندماج بالتنظيم الرسمي. وفي كثير من الأحيان، تتبنى الجماعات رموزعلى مسؤوليتها الخاصة، حين لا يوجد غيرها من الرموز. وربما تكون مثل هذه الرموز شعاراً، واسماً، وصياح المعركة، واعلاماً، وشارات السلطة، وبزة خاصة، وحتى شيئاً يجلب الحظ السعيد. وما أن يجري تبني مثل هذه الرموز، حتى يتوقع أن يندمج بها وبالتنظيم المنضمون الجدد إلى الجماعة. وسرعان ما يسم ارتداء رقعة الكتف الفرد الجديد، كعضو في التنظيم، ويساعده على الشعور بأنه تم قبوله. وتقدم الشارات والكسوات الخاصة حتى وسيلة أهم للاندماج، لتلك الوحدات التي تتطلب مهارة خاصة. ومع ذلك، عندما يتبنى التنظيم الرسمي مثل هذه الرموز، ويقضي بأن يلبس كافة أعضاء التنظيم البزة، أو شارات السلطة، أو يقدمون الولاء للرموز الأخرى، لا يضمن هذا بالضرورة أن يندمج أعضاء التنظيم بالرموز والتنظيم، الذي يمثلونه. وبالأحرى، يبدو العكس صحيحاً. فحين يندمج الفرد بالتنظيم، يندمج، إذ ذاك، بالرموز التي تمثله.

قد لا يوجد أي رمز يمثل التنظيم بصورة موثوقة في نظر أعضائه، أكثر من تمثيل القائد نفسه له. فهو رمز بوسعه أن يحدث الاندماج بالتنظيم بصورة فعلية. وإذا كان موضع احترام الأتباع، وكان قلقاً على مصلحتهم، ويجلب لهم النجاح، فانهم حينذاك يندمجون به، وبالتالي بالتنظيم الذي يمثله. وعندئذ يكون باستطاعته أن يبني روح الجماعة. ولكن، إذا لم يستطع الاتباع احترام قائدهم، وإذا قصر في توفير سعادتهم وجلب النجاح لهم، فلن يكون بوسع

الاتباع الاندماج به، أو بذلك الجزء من التنظيم الرسمي الذي يمثله. وبوسعه أن يمنع نمو روح الجماعة، أو بوسعه على مر الزمن أن يقضي على المستوى العالي من روح الجماعة، الذي بني في الماضي. ولكن ما أن تتحقق روح الجماعة الحقيقية، حتى يكون لها قدرة عجيبة على البقاء. وبوسعها، في كثير من الأحيان، أن تبقى حية ضمن نطاق التنظيم الرسمي، برغم وجود قائد رسمي غير كفؤ. وإذا كان ما يزال هدف التنظيم الرسمي جديراً بالاهتمام، وإذا كان ما يزال هناك قادة في المستويات العليا أو الدنيا، الذين يستطيع الأفراد الاندماج بهم، فسوف يستمر هذا التنظيم غير الرسمي في اقناع الوحدة بتحقيق أهدافها. ولكن يجب أن تبنى مثل هذه الروح للجماعة أولاً، وهذه مهمة لا يستطيع تحقيقها غير قيادة كفؤ.

روح الجماعة من خلال الاندماج بالجماعة

حين كان يخوض الحملة في صقلية أثناء الحرب العالمية الثانية، واجه الجنرال عمر ن. برادلي مشكلة طرحها قائد فرقة المشاة التاسعة، اللواء مانتون س. ادّي، وهي ايجاد عقيد يقود فوج المشاة التاسع والثلاثين. وحسب رأي اللواء أدّي، كان الفوج التاسع والثلاثون يقوم بعمله بصورة رديئة، ويبدي «امارات الكسل». فهو، في النهاية، لم يتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه بالمقارنة مع الأفواج الأخرى. «ما نحتاج إليه في الفوج التاسع والثلاثين هو الشخصية»، هذا ما قاله اللواء أدّي.

أرسل الجنرال برادلي العقيد هاري أ. فلنت إلى الفوج التاسع والثلاثين. وبعد فترة من وصول فلنت «الايرلندي» إلى الفوج التاسع والثلاثين، أخذ يظهر بوضوح في مناطق القتال الأمامية، متعدياً حتى الخصر (بقصد الاندماج السهل)، متشحاً بوشاح أسود، وحاملاً بندقية، ومرتدياً خوذة مطبوع عليها أأأ-و) على كلا الجانبين. وكان من عادته أن يزمجر على العدو، وبينما يلف سيجارة بيد واحدة، يتحدث إلى الجنود المحتشدين في الحفر التي يتقون بها نار العدو، فيقول لهم «إن الكرواتيين لم يتمكنوا من اطلاق النار في الحرب الأخيرة، وهم لا يستطيعون ذلك في هذه الحرب». ولم تمض فترة طويلة، حتى بدأ ضباطه وجنوده في الفوج التاسع والثلاثين؛ بالقاء الاسئلة بخصوص ما يفترض أن تعنيه هذه الرموز (أأأ-و) الموجودة على خوذته. «اشارتي الشخصية» هكذا كان جوابه. واستمر في حديثه مع الضباط قائلاً بأنها تعني «أي شيء، وفي أي وقت، وفي أي مكان، ولا تستثن شيئاً»، ولكن المرء يجب أن يحيا بمستواها، ويقصد تطبيقها. وسأله ضباطه «هل بامكاننا أن نطبعها على خوذنا؟». ولكن فلنت «الايرلندي» عارض ذلك. وأبلغهم أنها من الأشياء المقدسة لديه، ولا يريد أن يراها ملصقة في كل مكان. «إن كان أحد يقصد تطبيقها، فبامكانه أن يفعل ذلك». كان هذا مقياس «الايرلندي» فلنت.

بعد ذلك بفترة قصيرة، بدأت الشارة (أأأ-و) تبدو على الخوذ الأخرى، وعلى سيارات

الجيب والبنادق ومدافع الهاوتزر، وسرعان ما انتشرت في كل مكان في الفوج التاسع والثلاثين. وأصبحت رمز مشاة الفوج التاسع والثلاثين. فألهبت نار الحماس في الجنود، ومنحتهم الاندماج الفريد في الجيش الأمريكي. ودامت الروح التي تلت ذلك طوال الحرب. وأدت إلى أن الفوج التاسع والثلاثين أصبح أحد أكثر الفرق تحمساً للقتال على المسرح الأوروبي.

توفي «الايرلندي» لاصابته برصاصة قناص في مقاطعة نورماندیا. ولكن روحه بقيت حية. وحتى هذه الأيام، يقوم فوج المشاة التاسع والثلاثين بتعريف مجنديه الجدد بالايرلندي فلنت ومعنى (أأأ ـ و). وهم يلبسونها في كل مكان، نظراً لأنها تمنحهم الوحدة، التي هم بأمس الحاجة لها.

خلاصة

تتألف روح الجماعة من تضامن الجماعة والاندماج الشديد بالتنظيم الرسمي. وتوجب الاعتزاز بالوحدة والولاء لها. وتتمثل بالحماس الذي يظهره الأعضاء لوحدتهم، وتضامن الجماعة هو الشعور بالوحدة الذي يربط الجماعة معاً، ويوفر القوة لمقاومة الارهاق، وهو إلى حد بعيد نتاج المشاعر المتبادلة التي يشعر بها أعضاء جماعة ما، الواحد نحو الآخر، ولجماعتهم ككل. وليس تضامن الجماعة لوحده بديلاً عن المهارة والتدريب، ولكنه ربما يزيد من فعالية جماعة ماهرة، إلى حد بعيد، وخصوصاً في ظروف الارهاق حيث يكون العمل الجماعي أساسياً. ويعتبر، في وحدة للقتال البري، تام الأهمية مثل المهارة والتدريب.

تشمل العوامل، التي تساعد في تطوير تضامن الجماعة، الزمالة الحميمة، والهدف المشترك، الذي يتطلب العمل الجماعي بين الأعضاء، والتجارب الفريدة المشتركة، والتنافس مع الجماعات الأخرى. وتشمل العوامل، التي تؤدي إلى إعاقة تضامن الجماعة أو القضاء عليه، الاختلافات غير المقبولة بين الأعضاء، والتغير التام السريع في العضوية، والخلافات بين الأعضاء حول أفضل طريقة للعمل لتحقيق أهدافهم، والنضال من أجل تحقيق الأهداف المشتركة من قبل الفئات المختلفة في التنظيم. ويمكن استخدام العوامل، التي تؤدي إلى بناء التضامن، بقصد التغلب على تلك العوامل التي تقضي عليه، والمتطلب الرئيسي هو وجود الاتصال النافع بين أعضاء الجماعة.

لبناء الاندماج بالتنظيم الرسمي، من الضروري أولاً أن ينظر الجندي إلى وحدته، باعتبارها أهم جماعة في حياته العسكرية. والاستخدام الاعتيادي للوحدات العسكرية كوحدات، هو الوسيلة الهامة التي يتحقق هذا بواسطتها. والعامل الرئيسي في بناء الاندماج، هو توفير الأهداف الواضحة الجديرة بالاهتمام من خلال السبل التنظيمية الرسمية. وتساعد الرموز، مثل شارات الوحدة وشعاراتها، الأعضاء على الشعور بأنهم أعضاء مقبولون في

التنظيم. ولكن أهم رمز للتنظيم الرسمي هو القائد نفسه. فاذا استطاع أعضاء الجماعة الاندماج به، فبامكانهم الاندماج بالتنظيم الرسمي، وينتج عن ذلك روح الجماعة.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Janowitz, M., *Sociology and the Military Establishment*. Rev. ed.; New York: Russell Sage Foundation, 1965.

Little, Roger W., "Buddy Relations and Combat Performance", in *The New Military*, M. Janowitz (ed.). New York: Russell Sage Foundation, 1964.

Marshall, S. L. A., *Men Against Fire*. New York: William Morrow Co., 1947.

Sayles, L. R., and Strauss, G., *Human Behavior in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1966.

Shils, E. A., and Janowitz, M., "Primary Groups in the German Army", in Broom and Selznick, *Sociology*. New York: Harper & Row, 1963.

الفصل الثاني عشر

التحفيز، والمعنويات

إن أحد المميزات المشتركة لكافة القادة الناجحين هو المقدرة على تحفيز الاتباع على العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. ويتعلق موضوع البحث في كل فصل من هذا الكتاب، بشكل أو بآخر، بالتحفيز. وفي الأساس وإلى حد بعيد، يقوم اختيار الأسلوب الخاص للقيادة، كما جرى بحثه في الفصل الثاني، على المدى الممكن لفعالية الأسلوب في تحفيز الاتباع في الوضع الجاهز للاستعمال. ويتعزز التحفيز حين ينجح القائد في إقامة الاتصالات الفعالة معهم (الفصل الخامس). ويشمل الفصل التالي، حول الانضباط، إلى جانب الأشياء الأخرى، الجوانب المحفزة في المكافأة والعقاب.

إن القائد الذي يتميز بفهم المفاهيم الأساسية للتحفيز، وبمعرفة لنظرية التحفيز، وشيء من التبصر في كيفية تطبيق هذه النظريات على وضعه الخاص، هو على استعداد أفضل لإشغال دوره القيادي.

الموقف المحفز

يهتم القائد بالشيء المحفز، معتبراً ذلك أفضل من الاهتمام بكيفية أو سبب عمل الشيء كما يعمل. وينشد البعض بصورة شديدة الوعد بالترقية، بينما ينظر إليه آخرون بعدم اكتراث أو رفض. والثناء العلني هو أفضل شكل من أشكال المكافأة بالنسبة للبعض، بينما هو مصدر للارتباك بالنسبة للآخرين.

لفهم طبيعة الموقف المحفز، من الضروري فهم العلاقة بين الحاجة والحافز. فالحاجة هي نقص، بينما الحافز هو ما يشبع حاجة واحدة. فالحاجة إلى الطعام تنتج توتر الجوع. ومع ذلك، يتوقف، إلى حد بعيد، الحافز الذي يخفف الجوع، على الأشياء المترابطة في ذاكرة فرد واحد مع تخفيف الجوع. وبالتالي، ربما تخفض البزاقات والعناكب الجوع بصورة حسنة للغاية في بعض المناطق في العالم، ولكنها من النادر أن تكفي في محيط حضارتنا.

الحاجات المحفزة

هناك طرق مختلفة لتصنيف الحاجات. وهناك طريقة للتصنيف بسيطة ولكن مهمة: (١) الحاجات الفزيولوجية الأساسية والحاجات الأولية (٢) الحاجات الاجتماعية أو المكتسبة المسماة بالحاجات الثانوية. وبعض الحاجات الأولية هي الجوع، والعطش، والجنس، والنوم، والهواء، والحرارة الملائمة. وتنشأ هذه الحاجات عن الفزيولوجية الأساسية للحياة، وهي مهمة بالنسبة لبقاء الجنس البشري. وهي عامة بالنسبة لجميع الأشخاص، ولكنها توجد بأشكال مختلفة من الشدة. وفي بعض مَناطق العالم يسيطر اشباع هذه الحاجات على نشاطات الأشخاص اليومية، بينما هي من المسلمات في مناطق أخرى من العالم.

إن الحاجات الثانوية حقيقية وشديدة، تماماً مثل الحاجات الأولية، وربما تلغي أحياناً اشباع الحاجات الأولية. فمثلاً، من الممكن أن يصبح التبتل الرهباني أو التزام نظام حمية ما، حاجتين سائدتين.

تنشأ الحاجات الاجتماعية بالتعلم. فالحاجة للانجاز، والتقدير، والانتساب واحترام الذات، والمرتبة الاجتماعية، هي مجرد بضع حاجات مكتسبة، أو تنشأ بالتعلم. وتتطور الحاجات الاجتماعية بالمعنى الأوسع، نتيجة لوجود المحيط الثقافي، وأنداد المرء، وبصورة مهمة إلى أبعد الحدود، نتيجة لوجود العائلة. وتشدد الثقافات المختلفة على قيم مختلفة. ولذلك، ليس من المثيرللدهشة أن نجد بعض الثقافات تبط لدرجة كبيرة الحاجة للانجاز، والمسؤولية، والتنافس، وسيطرة الذكور، التي تقدر كلها تقديراً عالياً في ثقافتنا. وبصورة مماثلة، ربما تتأثر لدرجة كبيرة الحاجة للتقدير، والكفاح، والسلطة، بأنداد المرء أثناء نشأته. وربما تؤثر الحاجة للانتساب، أي كون المرء واحداً من الزمرة، تأثيراً عميقاً على سلوك المرء في المستقبل.

من المحتمل أن تشكل الجماعة المتمثلة في العائلة أهم عامل مؤثر في الحصول على الحاجات.. ويشير المثل الدارج «الولد سر أبيه» إلى القيم المتشابهة بين الأب والابن. ومن المرجح إلى حد بعيد أن تشترك العائلة، التي تولي أهمية كبيرة للانجاز والتنافس ـ في الحاجة الشديدة للانجاز، والتقدير، ,والرموز التي تمثل مثل هذا الانجاز.

وهكذا، ،هناك اختلافات لا تحصى في الأشياء، التي ستعمل كحافز، أو تحفز الأشخاص

المختلفين، حتى في حضارتنا الخاصة. ويصبح من الحماقة الواضحة القول بان كافة الأشخاص يريدون ان يتصرفوا تصرفاً حسناً، بسبب الوعد بمنحهم اجازة، أو رفع الراتب، أو التربيت على الظهر، ولأن قيمة هذه الحوافز تتوقف على درجة الحاجة في كل فرد.

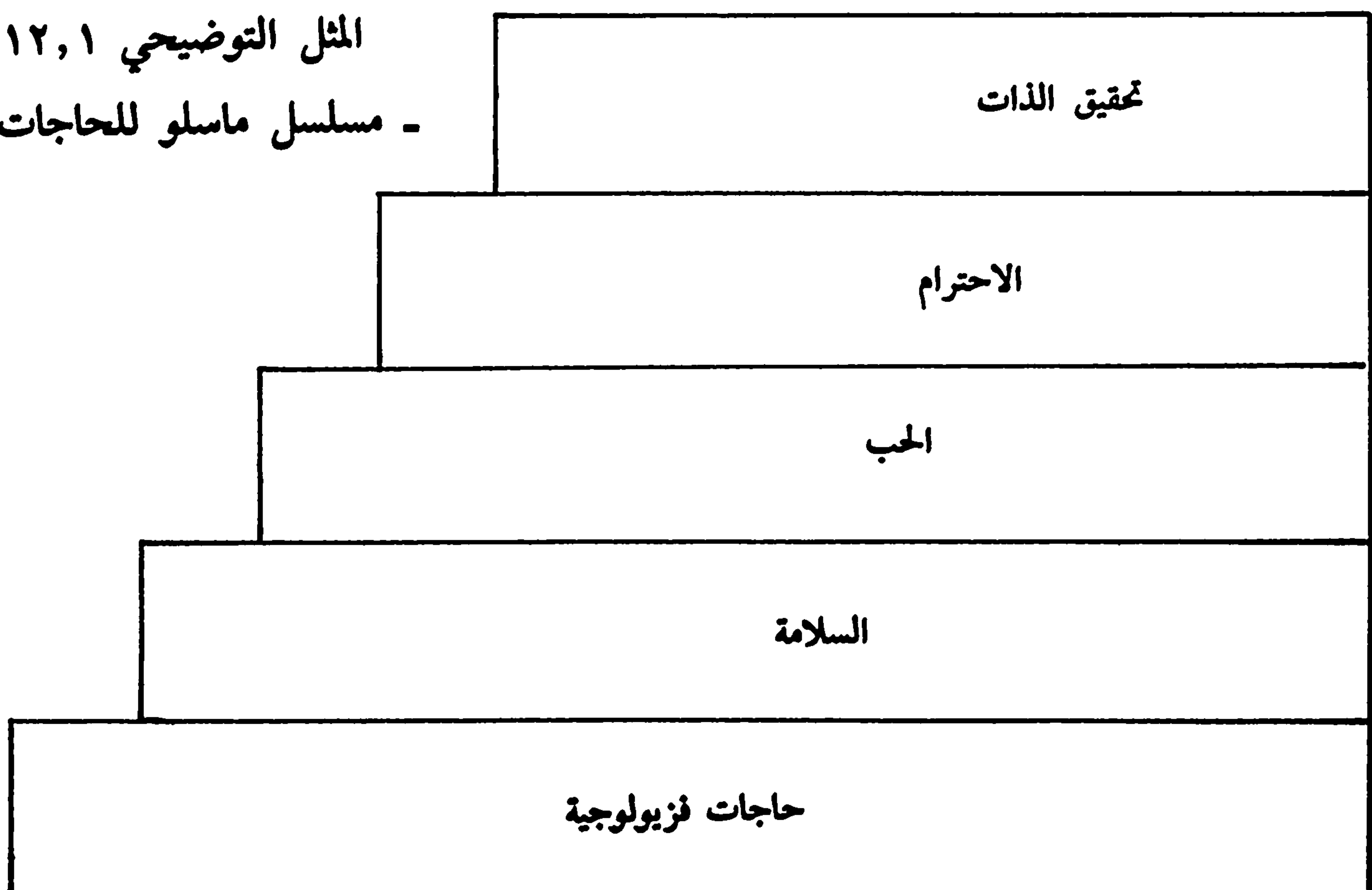
مسلسل الحاجات:

بما أن الحاجات المكتسبة تنشأ عن التجارب الماضية، ينتج اذن ان الأشخاص يختلفون في الحاجات التي تكون هامة بالنسبة لهم. ومن السهل على الناس أن يفهموا أشكال السلوك، التي تشبع الحاجات، التي يحترمونها هم أنفسهم، والتي يعرفونها. ولكن من الصعب عليهم، بصورة متكررة، فهم السلوك المكيّف لاشباع الحاجات، التي لا يقدرونها حق قدرها، أو التي تتصف بأولوية تختلف عن أولوية حاجاتهم الخاصة. فمثلاً، ربما يتصف الجندي في أدنى رتبة بالحاجة للبقاء واحداً في جماعته، بصورة أشد من حاجته لنشدان المسؤولية الأكبر.

هناك علماء بارزون مختصون بعلم السلوك، يبحثون التحفيز كنتيجة لاشباع الحاجة. وأحد هؤلاء هو ابراهام هـ. ماسلو، الذي قام بتصنيف الحاجات في مسلسل للهيمنة.

الحاجات الفزيولوجية:إن التصنيف الذي يشكل أساساً لمسلسل ماسلو، هو تصنيف الحاجات الفزيولوجية. وهذه هي الحاجات المتعلقة بمحاولة الجسم تحقيق الاتزان الجسدي. وتعتبر هذه الحاجات أكثر حاجات الانسان كلها سيطرةً. ولم تنشأ حاجات أرقى تؤثر في سلوك الانسان، إلا بعد أن أشبع لدرجة معقولة هذه الحاجات الفزيولوجية للطعام والماء، والأوكسجين، والجنس، والنشاط.

المثل التوضيحي ١٢,١ - مسلسل ماسلو للحاجات



حاجات السلامة: ما أن يتم اشباع الحاجات، بصورة حسنة نسبياً، في المستوى الفزيولوجي، حتى يبرز صنف جديد من الحاجات. فحين لا يعود الانسان يشعر بالجوع بصورة حقيقية، يتمثل همه التالي في وقايته من الأذى الجسدي. ويتجه سلوك الانسان نحو التخفيف من ـ أو ازالة ـ التهديدات التي تنتهك سلامته الشخصية وسعادته. وبامكان القائد العسكري أن يكون فعالاً، إلى أبعد الحدود، في اشباع هذه الحاجات. فالأفراد مزودون بحافز قوي جداً لاتباع القائد، الذي يشعرون بأنه يهتم بمصالحهم الشخصية من صميم قلبه. ويشعر الأفرادأن بامكانهم أن يضعوا ثقتهم بالقائد، الذي لا يختار الفرصة التي تتصف بالمجازفة بحياتهم بحمق. والقائد العسكري في الجيش الأمريكي قادر على ضمان درجة معقولة من جودة اشباع حاجات الأفراد الفزيولوجية الأساسية. ومع ذلك، وبمقتضى الطبيعة الفعلية لمهمتهم القتالية، تتهدد حاجاتهم للسلامة. والتزويد الفعال بالحافز في هذه الحالة، هو نتيجة كافة مزاملات القائد السابقة للأفراد، وكذلك أعماله الحالية، التي من المحتم أن تبث في اتباعه الثقة بأن حاجاتهم للسلامة سوف يجري اشباعها، بقيامهم بالمهمة بالطريقة التي يأمر بها القائد.

حاجات المحبة: حين لا تعود رفاهية الانسان الجسدية مهددة، أي حين يجري اشباع حاجاته الفزيولوجية وحاجات سلامته، بصورة حسنة إلى حد ما، يسيطر على سلوكه صنف أعلى من الحاجات. وهذه الحاجات هي حاجات الفرد للمحبة، والعطف، والانتساب. ومن الممكن أن يشكل الاشباع غير الكافي لهذه الحاجات أساساً لبعض الحالات الشائعة إلى أبعد الحدود، من الشذوذ والسيكوباثيّة. وهذه الحاجات هي حاجات الفرد لمنح العطف وتقبله. وبامكان القائد العسكري أن يعزز روح التجمع داخل الوحدة أو الانتساب إليها. وبرغم أن هذا ربما لا يشبع بصورة تامة حاجات الفرد للعطف، إلا أنه من الممكن أن يساعد هذا الشعور بتضامن الجماعة في منع تغيب الفرد دون الإذن، بالحصول على اشباع حاجته للمحبة أو الانتساب. وبتوفيره مناخاً ملائماً لاشباع الحاجة إلى العطف، يستطيع القائد أن يرفع مستوى التزويد بالحافز لدى الفرد إلى صنف أعلى من الحاجات.

حاجات الاحترام:

في الدرجة التي تقع فيها حاجات فوق المحبة بصورة مباشرة، يشعر ماسلوأن الانسان تسيطر عليه الحاجة للاحترام. وهذه رغبة بتقدير لذاته، عالٍ ومستقر وذي أساس ثابت، أو باحترام الذات أو اعتبار الذات، وباحترام للآخرين. وهذه هي حاجة الفرد لايجاد سمعة حسنة أو تحقيق هيبة. ومن الممكن أن تظهر هذه الحاجة نفسها بمحاولات الفرد كسب التقدير. ومن الممكن أن تؤدي مقاومة هذه الحاجة للاحترام إلى مشاعر النقص والضعف والعجز.

قد لا يكون سلوك الفرد، حين يوجه نحو تحقيق قدر من الاحترام، مقبولاً اجتماعياً بصورة دائمة، أو ربما لا يكون دائماً هو السلوك الذي يرغب فيه القائد، فمثلاً ربما يحاول المهمل

في السرية أن «يتغلب على النظام»، في محاولة منه لتحقيق قدر من التقدير، وكسب احترام ولئك الجنود الآخرين، الذين يسرون بايجاد شخص يتحلى بالشجاعة الكافية لمحاولة تطويق الأنظمة. وربما يمثل الفرد في هذه الحالة لعبة «الشرطة واللصوص»، كما وصفها أريك بيرن (بيرن، العام ١٩٦٤). أي أنه ربما يأمل في الحقيقة أن يفيض عليه في حادث خرق الأنظمة، وذلك لأنه بهذه الطريقة فقط، سوف يعرف كل شخص أنه انتهك القاعدة السلوكية للمؤسسة. وإذ ذاك، يمنح قدراً من التقدير الذي كان ينشده.

من المهم أن يدرك القائد أن هذه القوة الدافعة موجودة داخل أعضاء قيادته، وأن يوفر الفرص لاشباع الحاجات الفردية، التي تتفق لدرجة أكبر مع هدف الوحدة.

تحقيق الذات: تحتل الحاجة لتحقيق الذات ذروة مسلسل ماسلو للحاجات. وهذا هو الصنف من الحاجات، الذي يمكن أن يوجد، حين تكون كافة الحاجات الأخرى قد تم اشباعها بصورة حسنة إلى حد معقول. وهذه هي الحاجات لتحقيق الامكانيات الخاصة للمرء، وللتوصل إلى احتلال المراكز، التي يستطيع المرء أن يتوصل إلى احتلالها. وبرغم أن التعبير عن هذه الحاجة موجود في معظم الأحيان في الفنانين المبدعين، مثل الرسامين والشعراء والموسيقيين، إلا أنها ليست بالضرورة حافزاً مبدعاً. وعادةً، يتفاوت الشكل المحدد، الذي تتخذه هذه الحاجات، تفاوتاً كبيراً بين شخص وآخر. فمن الممكن أن تتخذ، في أحد الأشخاص، شكل التوصل إلى احتلال مركز القائد المثالي، الذي يحقق مهمته بحكمة مع الاعتبار الكافي لخير جنوده؛ وفي شخص آخر يمكن التعبير عنها رياضياً، ومع ذلك فآخر تدفعه الحاجة لبذل جهوده لكتابة «الرواية العظيمة».

بما أن هذه هي أعلى حاجة في المسلسل، لذا يشعر ماسلو بأن الأشخاص الذين يشبعون هذه الحاجات هم أشخاص مشبعون في الأساس، وبوسع البشرية أن تتوقع منهم أكمل الابداع واضخمه. وهؤلاء هم الأشخاص، الذين لا يحفز سلوكهم شيء أدنى من الوصول إلى هدف في الحياة، وذلك من أجل الرضى المحض باظهار أنفسهم انهم كانوا قادرين على بلوغه.

لا ينظر ماسلو إلى هذه الخطوات باعتبارها خطوات مستقلة، يجب اتمام كل منها، قبل أن يتمكن فرد من التقدم إلى مستوى أعلى للحاجات. فهو يشير إلى أن مستويات الحاجات، متداخلة، وتتوقف كل منها على الأخرى، بينما ينشأ مستوى الحاجة الأعلى قبل أن تكون الحاجات الأدنى قد جرى اشباعها بصورة تامة. ولأهداف توضيحية، يقدر ماسلو أن الشخص العادي مشبع بنسبة ٨٥٪ في حاجاته الفزيولوجية، وبنسبة ٧٠٪ في حاجاته للسلامة، وبنسبة ٥٠٪ في حاجاته للانتساب، وبنسبة ٤٠٪ في حاجاته للاحترام، وبنسبة ١٠٪ في حاجاته لتحقيق الذات. (ماسلو، العام ١٩٤٣).

لا تمثل حالات الحرمان الشديد من الضروريات الأساسية للحياة، المشكلة العادية للقائد. ومما لا شك فيه أن الوجبة الساخنة والجوارب الجافة، يمكن أن تصلحا كمكافأة فعالة جداً للجنود المتعبين في المعركة، تشجعهم على تجديد جهودهم، ولكن هذه مناسبة استثنائية. وفي معظم الحالات، يتمثل هم القائد العسكري في مساعدة جنوده على اشباع حاجاتهم العليا.

العوامل الملبية للحاجات وغير الملبية للحاجات:

يدل البحث، الذي أجراه ف. هيرزبيرغ (هيرزبيرغ وآخرون، العام ١٩٥٩)، على أن العوامل، التي تؤثر في موقف الانسان تجاه عمله، يمكن تصنيفها في صنفين. وهم يشعرون أن هناك سلسلتين متصلتين، مستقلتين ومختلفتين، من الأشياء القابلة للتغير، باعتبار ذلك أفضل من تصور الحاجات التي تحفز سلوك الانسان، بأنها مرتبة في مسلسل، كما فعل ماسلو. ويعمل أحد هذين الصنفين على تلبية حاجة الفرد إلى تحقيق الذات. وتسمى هذه الأشياء القابلة للتغير بالعوامل الملبية للحاجات، أو الحوافز القابلة للتغير. والحوافز القابلة للتغير هي تلك العوامل، التي تؤدي إلى مواقف ايجابية تجاه العمل، وتحفز الأفراد لتحقيق إمكانياتهم. ولا يستطيع الصنف الآخر من الأشياء القابلة للتغير، بذاته، أن يوفر الحافز الايجابي، ولكن من الممكن أن يزيل تحسينه العراقيل أمام المواقف الايجابية تجاه العمل. ويشار إلى هذا الصنف من الأشياء القابلة للتغير، بالأحوال والعادات القابلة للتغير والمفضية إلى الصحة أو العوامل غير الملبية للحاجات. وتدعى هذه عوامل الأحوال والعادات المفضية إلى الصحة، لأنها تعمل على ازالة مصادر الخطر على الصحة من بيئة الانسان. وهي ذات اتجاه واحد في انها، بينما لا تستطيع، بذاتها، وبصورة تلقائية، ان تعزز المواقف الايجابية تجاه العمل، بامكانها أن تسبب السخط، إذا هبطت عن المستوى المقبول.

متغيرات الحافز: إن متغيرات الحافز هي عوامل مثل المسؤولية عن العمل، وفرص الانجاز والترقية والتقدير، وكذلك الطبيعة الملبية للحاجات للعمل ذاته. ويسيطر القائد العسكري، فعلاً، في ممارسته لقيادته، سيطرة كبيرة على العوامل المتغيرة، التي تحفز اتباعه. وفي كثير من الأحيان، يجب أن يتحلى القائد بالشجاعة الأدبية، للسماح لمرؤوسيه بارتكاب الأخطاء أثناء تطور مقدرتهم على الانجاز. وأحد أشد المثيرات للحفز لدى المرؤوس، هو أن يحدد له القائد المسؤولية عن المهمة، مع تزويده بالتوجيه العام فقط، فيما يتعلق بالمتطلبات التي يجب أن يفي بها. وبصورة تختلف اختلافاً صارخاً عن توفير التعليمات المقيِّدة المحددة، حول الكيفية التي يجب أن تتحقق المهمة بواسطتها، يمكن أن يجعل التأكيد على أهمية الجانب الأكثر ايجابية في هذه الحوافز القابلة للتغير ـ العمل ملبياً لحاجات الفرد، لدرجة أكبر بكثير، من الناحية الجوهرية.

ولأجل أن تستمر هذه في كونها محفزة للفرد، يجب على القائد، أيضاً، أن يوفر شكلاً ما

من التقدير للفرد. والتقدير هو حافز اجتماعي أساسي، ويمكن التعبير عن تقدير عمل الجندي بطرق متعدِّدة. وهناك طريقة سهلة جداً، ومع ذلك، فهي فعالة إلى أبعد الحدود، للتعبير عن تقدير العمل، وتتمثل بملاحظة الاستحسان الشفهية البسيطة، ولكن الصادقة، حيث يدل التربيت على الظهر على أن القائد يقر بأن التابع قد أدى عمله بصورة حسنة. ويود معظم الأشخاص سماع اسمائهم مرتبطة بالجهود الطيبة ونجاح الوحدة. ويجب على القائد أن يخرج عن أسلوبه المعتاد، وذلك بجعل الأفراد يعرفون أنه يقر جهودهم، ويقدرها حق قدرها. ويتطلب هذا العمل تكاليف قليلة، ومع ذلك، فهو مثمر جداً. فمثلاً، يتطلب منح الاذن لوكالات الأنباء المحلية أو في المدينة الأم، بنشر المعلومات العامة، التي تركز الانتباه على الترقيات، وتخرجات المدارس، وأحداث مشابهة ـ يتطلب أدنى حد من التكاليف والجهد. ومع ذلك، ربما يكون له مغزى كبير بالنسبة للضابط أو المجند المشاد به. ولا يعني هذا أن أحداً يجب أن ينال الشهرة أو التقدير بدون مبرر. فسرعان ما يكتشف الأشخاص التعليقات غير الصادقة أو المبالغ بها. ويعني هذا فعلاً، منح التقدير، حين يكون التقدير مناسباً.

متغيرات الصحة: تتعلق العوامل غير الملبية للحاجات، أو متغيرات الصحة، بصورة أوثق، بمحيط العمل أو الاطار الذي يتم فيه العمل. ومن أمثلة متغيرات الصحة، أشياء مثل سياسات الوحدة، ومواعيد الاجازات والمأذونيات، والعلاقات الشخصية بين الأفراد، والمراقبة، وأوضاع العمل. وهذه شبيهة بنمط العوامل التي ذكرها م. سكوت مايرز كحاجات المحافظة على الأفراد (مايرز، العام ١٩٦٤). وتعتبر هذه عوامل محيطية بالنسبة للعمل. وبامكان هذه العوامل غير الملبية للحاجات أن تقلص من الحفز، ولكن حسب رأي هزربيرغ، لن يحفز مجرد تحسين مصدر عدم تلبية الحاجات، أو ازالته ـ الجندي لبذل جهد أكبر. وتساعد هذه النظرية للعوامل الملبية للحاجات، في توضيح سبب كون كافة الجهود في نطاق الصناعة الأمريكية والموجهة نحو اسعاد العامل، لم تؤد دائماً إلى زيادة الانتاجية. فعلى مر السنين، كما يطرح مايرز الأمر، جرى التأكيد بصورة خاطئة ومكلفة، على أهمية المحافظة على الأفراد بدلاً من عوامل الحفز.

في رأي مايرز، تتألف عوامل الحفز من النمو، والانجاز، والمسؤولية، والتقدير. وفي نطاق القوات المسلحة، يشمل هذا عادة المكافآت والأوسمة، وميداليات القوات المسلحة وشاراتها، ومكافأة البراعة، وتقدير الوحدة، والقابليات المستفاد منها، وتحديد الأهداف، والترقيات، والمهمات ذات المسؤولية والتعليم.

إن واجب القائد ثنائي، فيجب عليه أن يوفر أحوالاً مزوَّدة بالحافز، وأن يلبي حاجات المحافظة على افراد. وتتركز أحوال التحفيز، حول المهمة؛ وتتوقف على مهارة القائد في تخطيط عمله وتنظيمه. وبصورة مثالية، يبدأ تخطيط العمل وتنظيمه في القمة، بهدف تزويد الأعضاء في كل مستوى تنظيمي تالٍ بالمسؤوليات. وهذه، بدورها، يمكن قسمتها إلى أجزاء فرعية، ذات

هدف، تتحدى القدرات، وتلبي المطامح. ويتطلب جعل الأعمال متلائمة مع الأشخاص، معرفة بالعمل واشرافاً عليه، وفهم قابلية الأفراد ومطامحهم.

فيما يتعلق بنماذج السلوك اليومية، يشمل دور القائد الكفؤ في تلبية حاجات التحفيز ـ تزويد كل فرد بالمعلومات الضرورية لعمله، والمحافظة على توقعات عالية للعمل. وهناك عوامل مهمة أخرى تتمثل في تشجيع تحديد الأهداف، وممارسة المحاكمة العقلية المستقلة، وتوفير التقدير والمكافآت المتناسبة مع المنجزات، والمحافظة على جو من الاستحسان، حيث الفشل هو أساس للنمو بدلاً من الاتهام المضاد.

يصف مايرز حاجات المحافظة على الأفراد كما يلي:
الطمأنينة (العدل، حقوق الأقدمية، اجراءات الشكوى)
التوجيه (الارشاد حول العمل، قوانين العمل، لوحات البيانات)
المرتبة (تصنيف الوظيفة، اللقب، مرتبة السرية)
حاجات اجتماعية (جماعات العمل، جماعات تناول القهوة، حفلات التنظيم)
حاجات مادية (مجموع أدوات العمل، متطلبات الوظيفة، معدات، غرف الاستراحة)
حاجات اقتصادية (الأجور والرواتب، التقاعد، الادخال الى المستشفى للمعالجة، الاجازة المدفوعة الأجر).

إن تأثير القائد في تلبية حاجتي الطمأنينة والتوجيه، واضح. فمشاعر الاطمئنان تتأثر إلى حد بعيد بالقائد، وتحدد ما إذا كان الفرد سوف يفرض على الآخرين الاعتراف بحقوقه أو مركزه، بطريقة بناءة تنشد التزويد بالحافز، أو سيرتد إلى سلوك نشدان المحافظة على الأفراد. وتتطلب تلبية حاجات التوجيه قدرة القائد واستعداده لتوزيع المعلومات حين الطلب، وتفي بحاجة قلما تفي بها الكتيبات، أو الأنظمة، أو السياسات المكتوبة لوحدها. وتصبح هذه الحاجات متزايدة الأهمية بالنسبة لموقف الجندي من وظيفته، حين تزول فرص الانجاز الهادف، ويصبح ذا حساسية أشد لمحيطه، فيكتشف خطأ أو يتذمر.

يرتاب البحث الأحدث عهداً بالطبيعة الثنائية الانقسام للأحوال والعادات القابلة للتغير والمفضية إلى الصحة، ومتغيرات الحافز (مالينوفكسي، وباري، العام ١٩٦٥)، (بيرك، العام ١٩٦٦). إذ يبدو أن هذين ليسا بعدين مستقلين منفصلين، بل بالأحرى يؤديان فعلاً إلى التفاعل في تأثيرهما على موقف الفرد تجاه عمله. وتشير هذه الدراسات اللاحقة إلى أن العمال الكادحين يستجيبون لمتغيرات الحافز ومتغيرات الصحة، بينما تستجيب، مبدئياً، الجماعات المهنية ذات المستوى الأعلى، لمتغيرات الحافز. وبعبارة أخرى، فالقائد الأحمق هو الذي يؤمن بالقول المأثور لدى الجيش «لا يفرح الجنود إلا عندما يتذمرون». وحتى أكثر الجنود اخلاصاً قد يتقلص بتحفيزهم، حين يكون قادتهم معدين، بصورة غير كافية، لمعالجة المشاكل والصعوبات

الناشئة عن الأشياء المخيِّبة التي يمكن تجنبها، أو التغلب على هذه المشاكل والصعوبات، أو حين يكون قادتهم مهملين في الاهتمام برفاهيتهم. فالقائد يجب أن يفهم الاختلافات في الحاجات بين الأفراد ويدركها، ويعامل كل شخص وفقاً لحاجاته.

المعنويات

يعرّف روبرت م. غويون المعنويات بأنها تمثل تلبية حاجات الفرد ومدى الرضا الذي يراه الفرد نابعاً من عمله. (غويون، العام ١٩٦١، ص ٥٩ ـ ٦١). وينتج، اذن، ان بحث التحفيز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأي بحث للمعنويات. وكذلك، يمكن تعريف المعنويات بأنها الحالة العقلية للفرد، أو مزاجه السائد، أو روحه السائدة. وتتوقف على موقفه من كل شيء يؤثر فيه. والمعنويات، والمواقف من العمل، والتحفيز، كلها مترابطة ترابطاً وثيقاً. وتستلزم المعنويات أكثر من مجرد الحوافز الخارجية. فهي حالة عاطفية داخلية ملبية للحاجات، مبنية على الثقة بالنفس واحترام الذات. ويجب أن يعزز التحفيز الفعال، في القائد ـ حسن المسؤولية، والاعتزاز بالمنصب، والثقة بالنفس، والاعتماد على النفس، والصفات التي تساعد على دعم معنويات الفرد.

تقييم المعنويات:

إذا كان التحفيز يتوقف على المعنويات الحسنة، وإذا كانت المعنويات تستلزم المشاعر والمواقف، فان سؤالاً أساسياً يبرز، اذن، فيما يتعلق بكيفية التأكد من حالة المعنويات ـ وبعبارة أخرى هل يمكن قياس المعنويات أو تقييمها. وبطبيعتها الفعلية، تتحدى المعنويات تحديد المقدار والقياس العددي الدقيقين. ومع ذلك، يمكن تقييم المعنويات بدرجة حسنة بعض الشيء، من الدقة، وذلك بالاستخدام الملائم ـ بصورة مفردة أو مجتمعة ـ لعدة أساليب عامة مختلفة: معاينة المواقف، ودراسة مؤشرات المعنويات، والتقييم الذاتي الاجمالي.

معاينات المواقف: إن معاينات المواقف رسمية بطبيعتها عادةً، ولكن يمكن اجراؤها بطريقة غير رسمية. وباستخدام الطريقة الثانية، ينشد القائد العسكري تعلم المواقف السائدة لمرؤوسيه، بتوجيه الأسئلة، والملاحظة، والاستماع الدقيق، أثناء تفتيشاته، وأحاديثه العرضية، ومقابلاته غير الرسمية.

تستلزم المعاينات الرسمية للمواقف استخدام الاستفتاءات والمقابلات الرسمية المعدة بدقة، وتجري كلتاهما مع عينات ثابتة احصائياً من الأشخاص العسكريين المحددين، الذين يلقون اهتماماً خاصاً بهم. وضمن نطاق مؤسسة الجيش، تتم هذه المعاينات الرسمية، عادةً، بواسطة شعبة دوائر أبحاث الجيش، المزودة بالموظفين والتسهيلات لاجراء مثل هذه المعاينات وتفسيرها على أساس علمي. وعلى العموم، لا يوصى بأن يحاول قادة الوحدات الصغيرة

أنفسهم تنظيم أي من مثل هذه المعاينات، وإجرائها. ومع ذلك، يجب عليهم أن يستفيدوا من البيانات ونتائج الأبحاث، التي تقدمها شعبة دوائر أبحاث الجيش للميدان، نتيجة لمعايناتها الرسمية الخاصة.

مؤشرات المعنويات:هناك عدة أشياء تصلح حالتها ووضعها أن تكونا مؤشرين لحالة المعنويات. وبعض هذه الأشياء احصائية بطبيعتها. ومثال ذلك: طلبات النقل، ونسب العقاب غير الصادر عن المحكمة، وعدد الأشخاص المتغيبين بدون اذن، والحضور لزيارة المرضى، ونسبة الأمراض التناسلية، والجروح التي يسببها الانسان لنفسه، والاملاك المفقودة، والشاردون، والتقارير حول الموعد النهائي للتجهيز، ونسب اعادة التجنيد. وهناك أشياء أخرى توصي بها أيضاً شعبة دوائر أبحاث الجيش، وتشمل: المظهر، والسلوك الشخصي، ومقاييس المجاملة العسكرية، والأحوال والعادات المفضية إلى الصحة الشخصية، واستخدام التسهيلات المعدة للاستجمام، والتنازع الزائد، والشائعات الضارة أو اللامسؤولة، وحالة قاعة الطعام والمساكن، والعناية بالمعدات، والاستجابة للأوامر والتعليمات، والبراعة في العمل(ف م FM، ص ٢٢ ـ ١٠٠، العام ١٩٦٥).

كما يحذر بيشلاين، فان مؤشرات المعنويات التي قلما ينظر إليها بصورة فورية ومنفصلة، هي ذات هدف بعيد. ومن الأفضل تقييمها كمجموعة (بيشلاين، العام ١٩٥٠). وعلى أية حال، فعندما ينظر إليها بوصفها مجموعة، يجب تفسير هذه المؤشرات للمعنويات، وعلى الخصوص، الاحصائيات الموضوعية، بحكمة بالغة، وذلك بسبب من الميل لتحديد «قيم للمعنويات». وربما يكون استخدام مثل هذه القيم خطراً. أولاً، ربما يتم تحديد هذه القيم بصورة اعتباطية. وكذلك لا تشرح القيم بذاتها الأسباب. ومن ثم يمكن أيضاً أن تحدث القيم تأثيراً ضاراً، إذا نشرت وعندما تنشر من قبل القادة من ذوي المرتبة الأعلى لتأكيد أهميتها.

التقييم الذاتي :أخيراً، ربما يستخدم القائد تقييماً ذاتياً اجمالياً ينظر بواسطته إلى المعنويات بوصفها كياناً منفصلاً وتاماً، ويضع تقييمه على أساس الافتراض بأنهُ يعرف رجاله بصورة جيدة تكفي لتمكينه من تقديم تقييم اجمالي لمعنوياتهم. وفي أغلب الأحيان، يستخدم القائد مجموعة مؤتلفة من هذه الوسائل العامة الثلاث: إجراء معاينات غير رسمية للمواقف، والاطلاع على المؤشرات الهامة للمعنويات، ثم إجراء تقييم ذاتي اجمالي.

إن تقييم المعنويات بفحص المؤشرات الاحصائية والتأكد من المواقف، هو شيء منفصل عن تحديد الأسس لهذه الاحصائيات وأسباب هذه المواقف. وبعبارة أخرى، فلكي يحسن المعنويات، يجب على القائد أن يفعل أكثر من مجرد اكتشاف الأعراض. إذ يجب عليه أن يتعلم الأسباب ويعالجها، لا أن يعالج مجرد الأعراض. إذن فتقييم المعنويات هو مجرد مساعدة لتحسين المعنويات، ولا يحقق بذاته هذا التحسن.

خلاصة

يؤثر القائد في اتباعه لكي يحققوا مهمة بالطريقة التي يرغب فيها. ولعمل هذا، يحتاج إلى معرفة كيفية تحفيز الانسان. وتحدد تلبية الحاجات الانسانية مرحلة التحفيز. وتصنف الحاجات بصفة عامة إلى الحاجات الأساسية أو الفزيولوجية، والحاجات الثانوية أو الحاجات المكتسبة بالتعلم. وتلبي الحوافز حاجة معينة، وتتوقف إلى حد بعيد على ما خفف الحاجة بنجاح في الماضي. وتختلف الحاجات المكتسبة بالتعلم والحوافز التي تلبيها، بالنسبة لكل فرد، إذ تتوقف على تأثير ثقافته، وأنداده، وبيئته العائلية.

تصنف نظرية ماسلو الحاجات الانسانية إلى مسلسل يبدأ بالحاجات الفزيولوجية الأساسية للانسان. وحين تتم تلبية حاجاته للسلامة والمحبة والاحترام لدرجة أكبر، وبصورة كافية، تصبح حاجاته لتحقيق الذات، أي ليبلغ الأشياء التي يستطيع بلوغها، مسيطرة.

هناك تصنيف آخر للحاجات، يضع العوامل التي تؤثر في مواقف الفرد تجاه عمله، في سلسلتين متصلتين من متغيرات الحافز، ومتغيرات الصحة، فمتغيرات الحافز، هي تلك التي تحفز الانسان في محاولاته لتحقيق ذاته. وتتعلق متغيرات الصحة، بمحيط العمل. ومع أنها ليست ايجابية، إلا أن بامكانها أن تساعد على عرقلة التزويد بالحافز أو اعتراضه. ويدل البحث الأحدث عهداً أن هذين العاملين القابلين للتغير ليسا منفصلين ومستقلين، بل متفاعلين.

يتوقف التحفيز على المعنويات الحسنة؛ ومن ثم يجب على القائد أن يكون قادراً على تقييم أسباب المعنويات المنخفضة وتشخيصها وتصحيحها. ويجب أن يهتم القائد بمعنويات اتباعه، وبتحفيزهم على انتاج المنجزات الأفضل.

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, and Snyderman, Barbara B., *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

Maslow, Abraham H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943. 50, pp. 370-396.

McGregor, D. M., "The Human Side of Enterprise." New York: McGraw-Hill, 1960.

Meyers, M. Scott, "Who are Your Motivated Workers," *Harvard Business Review*, 1964, 42, pp. 73-88.

Vroom, Victor H., *Work and Motivation* New York. John Wiley & Sons, Inc., 1964.

الفصل الثالث عشر

الانضباط

تتمثل إحدى المهمات الرئيسية للقائد العسكري بالمحافظة على الانضباط في وحدته. وتعتبر العوامل، التي جرى بحثها في الفصلين السابقين حول تضامن الجماعة وروح الجماعة، والتحفيز والمعنويات، أساسية لمساعدته في المحافظة على الانضباط. وبالاضافة إلى هذه العوامل، يجب على القائد أن يفهم الدور الذي تلعبه المكافأة والعقاب في تطوير الانضباط لدى الأفراد ضمن نطاق وحدته. وبالتالي، فالانضباط هو موقف يجري تكوينه ويحافظ عليه من خلال المكافأة والعقاب، وعمليات الجماعة، والتحفيز. الملائم. وهو عنصر حيوي في تلك الرابطة الاجتماعية، التي تربط بين أفراد جماعة ما، فتحولها إلى فريق عامل، سلس، يعتمد عليه. وعادة يكون فريق كرة القدم أو قوة الشرطة، أو التنظيم العسكري، غير فعال بدون عنصر الانضباط. والترجمة العسكرية للانضباط هي «موقف الفرد أو الجماعة، الذي يضمن الطاعة الفورية للأوامر والبدء بالعمل المناسب في حالة عدم وجود أوامر. والانضباط هو حالة عقلية تنتج الاستعداد للطاعة التلقائية، واتباع السلوك المناسب. ويضمن الانضباط داخل الوحدة الاستقرار تحت وطأة الارهاق؛ وهو شرط من شروط الانجاز الذي يمكن التنبؤ به». (ف م FM ٢٢ـ ١٠٠، العام ١٩٦٥، ص ٢٧).

إن التنظيمات التي تخضع للارهاق الشديد، والتي يتوجب على أعضائها أن يعتمدوا اعتماداً كبيراً على انجاز زملائهم، الذي يمكن التنبؤ به تعتمد بصورة خاصة على الانضباط.

وكلما ازداد الارهاق، ودرجة اعتماد الأفراد الواحد على الآخر، كلما اشتدت الحاجة لانضباط الجماعة. ويتوجب على التنظيمات العسكرية، التي يتعين عليها أن تعتمد على الأفراد والجماعات الصغيرة لمقاومة الارهاق الشديد، وحتى خطر الموت وقت الاصطدام في المعركة - أن تتحلى بدرجة أعلى من الانضباط. ولا يحدث مثل هذا الانضباط بصورة مجردة. فهو يغذى بعناية أثناء التدريب والسلوك الفردي، وقت العمل والاستراحة من العمل، كجزء من الحياة اليومية للجماعة، وليكون فعالاً في ربط الوحدة معاً، يجب أن يصبح الانضباط رد فعل شبه غريزي لدى الفرد وجماعته.

هناك أدلة متعددة على درجة الانضباط التي تتمتع بها الوحدة أو الفرد. فالسلوك أثناء العمل أو أثناء الاستراحة من العمل، ومقاييس اللباس، وطريقة المشي أو الوقوف أو الجلوس، والنظافة، والاستجابة اليقظة، كلها تدل على حالة الانضباط في التنظيم. وهي مظاهر خارجية لذلك التضامن في الجماعة، المبني على روح الجماعة، والمعنويات. والتدريب التام. وتمثل صفات الاعتداد بالنفس، وروح المبادرة، والاعتماد على النفس، وضبط النفس، والجدارة بالثقة، التي تساعد جميعها على خلق وحدة فعالة.

العمليات الانضباطية

إن غرس الانضباط في الوحدة العسكرية عملية اجتماعية معقدة، تغيرت مبادئها بصورة ضئيلة جداً على مر السنين. وتمثل النتاج النهائي للقيادة الفعالة في تطوير تضامن الجماعة، وروح الجماعة، والتزويد بالحافز، والانجاز البارع. وقد قدم اللواء جون م. شوفيلد توجيهاً في خطابه الموجه إلى طلاب الأكاديمية العسكرية الأمريكية، في ١١ آب من العام ١٨٧٩، كما يلي:

«يجب أن لا يكون اكتساب الانضباط، الذي يجعل جنود بلد حر جديرين بالاعتماد عليهم في المعركة، بالمعاملة القاسية أو الاستبدادية. فعلى العكس، من الأرجح بكثير أن تدمر مثل هذه المعاملة جيشاً، بدلاً من أن تصنعه. ومن الممكن ابلاغ التعليمات واصدار الأوامر بأسلوب ولهجة لا يبثان في الجندي غير شعور الرغبة الشديدة بالطاعة، بينما لا يمكن أن يكف الأسلوب واللهجة المضادان عن إثارة الاستياء الشديد والرغبة في العصيان وينشأ أسلوب أو آخر في التعامل مع المرؤوسين من روح منسجمة في صدر القائد. فالشخص الذي يشعر بالاحترام الواجب نحو الآخرين، لا يمكنه أن يكف عن بث الاحترام فيهم لنفسه، بينما لا يمكن أن يكف ذلك الذي يشعر، ومن ثم يظهر، عدم الاحترام للآخرين وخصوصاً أولئك الأدنى درجة منه - عن بث الكراهية لنفسه».

كما يشير اللواء شوفيلد، يستلزم تطوير الانضباط المدى الكامل من التفاعل بين القائد ومرؤوسيه. ويلعب الاحترام المتبادل والتمسك بالمقاييس الخلقية، وتحقيق التوقعات؛ والقيام

بالمسؤوليات الفردية والجماعية ـ دوراً في هذه العملية. ومع ذلك، فان الوسيلة المباشرة إلى أبعد الحدود، التي يستطيع القائد بواسطتها أن يؤثر في انضباط وحدته، تكمن في استخدامه المكافأة والعقاب. وبعكس الاعتقاد الشائع، يعتبر العقاب غير مرادف للانضباط. فهو مجرد وسيلة من الوسائل، التي يستطيع القائد بواسطتها أن يؤثر في تزويد اتباعه بالحافز. والمكافأة عامل حافز قوي بنفس القدر حين يستخدم استخداماً ملائماً.

برغم طبيعتهما المتناقضة، إلا أن المكافأة والعقاب حافزان يستخدمان لنفس الغرضين: المساعدة على التعلم، والحفز على العمل الذي سبق أن تم بحثه. وكأداة للمساعدة على التعلم، توفر المكافأة تعزيزاً ايجابياً للسلوك المناسب. وكما يجري في السياق، تحفز الجائزة أو المكافأة في النهاية على التحرك في الاتجاه المطلوب بينما تعوق الاسيجة (العقاب) المتسابق عن مغادرة الحلبة. وبالاضافة الى تأثيرهما المعزز على انجاز الطالب المبتدىء، توفر المكافأة والعقاب، أيضاً، الحافز الايجابي للأعضاء الآخرين في الجماعة، الذين يراقبون الأعمال التي تقابل بالمكافأة، والأعمال التي تقابل بالعقاب. ويجب اعتبار استخدام المكافأة والعقاب في غرس الانضباط والمحافظة عليه ـ عملية جماعية تؤثر في كافة أعضاء الجماعة، وحتى أولئك الأعضاء الذين يكافأون، أو يعاقبون على وجه التخصيص.

للحصول على أكبر فعالية اجمالية، من الضروري أن يكون هناك مجموعة مؤتلفة من المكافآت والعقوبات. ويمكن تحقيق أعلى حد من التزويد بالحافز، بمكافأة اولئك الذين يؤدون عملهم بأسلوب رائع، وبمعاقبة أولئك الذين يؤدون عملهم بأسلوب غير مرض. ومهما يكن، فللحصول على أكبر قدر من الفعالية في استخدام المكافآت والعقاب، من الضروري اتباع مبادىء أساسية معينة في استخدامهما.

المكافآت

تتألف المكافأة، في الأساس، من شيء ذي قيمة، يحق للمتدرب أو القائم بعمل ما، أن يحصل عليه نتيجة لتأديته عملاً ما. وهناك عدد كبير من المكافآت المحددة المتوافرة للقادة، وتضم الاستحسان الشفهي، والعطل، والاجازات القصيرة المستخدمة للتدريب، والمكافآت المالية، وتذكارات النصر، والشارات، وأوسمة القتال. وحتى تكون المكافأة قيمة، يجب أن تكون اما ملبية لحافز أساسي، أو يمكن استخدامها في تلبية حاجة معينة. فمثلاً، وسام الشجاعة ذو قيمة مباشرة، لأنه يزيد من مرتبة الحاصل عليه. ومن جهة أخرى، فان العطلة التدريبية ذات قيمة، بمعنى انها يمكن استخدامها لتلبية حاجة أخرى، مثل الراحة.

بالمقارنة مع العقاب، تتصف المكافأة بميزات معينة. ويدل البحث السايكولوجي على أن المكافأة، كقاعدة عامة، تؤدي الى التعلم بصورة أفضل، من حيث إنه يتم بسرعة أكبر، ويدوم

لمدة أطول. (ساراسون، العام ١٩٥٧). وتظهر المكافأة، على وجه الخصوص، ما يجب عمله، وذلك بالضبط بتعزيز ذلك السلوك الذي يجب تعلمه. وكوسيلة للتزويد بالحافز، تتمتع بميزة امتلاك الجاذبية الايجابية. فاذا كان الجندي يريد المكافأة حقيقةً، فسوف يرغب في بذل قدر كبير من الجهد للحصول عليها. وعلاوة على ذلك، يؤدي استخدام المكافأة، عادةً، إلى معنويات أعلى، ورغبة بالاستمرار في اتقان العمل في المستقبل.

على أية حال، هناك اضرار ملازمة لعملية المكافأة. فربما تعزز استخدام الوسائل غير الشريفة لكسب المكافأة، دون تحقيق المقياس المطلوب للعمل. والغش في المدرسة هو أحد الأمثلة. وفي هذه الحالة، يحاول الشخص غير الشريف كسب المكافأة ـ درجة النجاح ـ دون تحقيق مقياس العمل، وهو معرفة الموضوع. وفي الجيش، يشكل الغش في إحراز النقط في المباريات مثالاً آخر. ومن ناحية أخرى، ربما تتخذ المبالغة في استخدام المكافآت مظاهر الرشوة، «إذا كافأتني فسأعمل حتماً كما تطلب». وربما يؤدي هذا الوضع الضار على نحو مبرِّر، إلى التقليل من الجهد، حين لا يحصل المزيد من المكافأة. وهنا يمكن أن يطبق، على وجه الخصوص، مفهوم التعزيز الدوري. وتظهر الدراسات السايكولوجية ان التعلم ينطفىء بصورةً أشد بطئاً، إذا كوفىء الطالب المبتدىء، فقط بين حين وآخر، أثناء عملية التعلم، بدلاً من مكافأته كلما أدى عمله بصورة مرضية (جنكنز، وستانلي، العام ١٩٥٠). ومن الناحية العملية، ربما يبدو هذا أنه يدل على أن السلوك الممتاز فقط يجب مكافأته بصورة ثابتة. وأما السلوك، الذي يحقق مجرد المقياس المطلوب، فيستحق المكافأة، بين حين وآخر فقط.

المكافأة الموعودة:

إن طريقة الوعد بمنح مكافأة مقابل الانجاز الجيد، بامكانها أن تشكل وسيلة فعالة لتحقيق زيادة في الجهد المبذول في تلك المهمة. ولكن قد يكون لها أثر ضئيل، هذا إذا كان لها أي أثر، في الانجاز في المستقبل. فاذا بولغ باستخدامها، فبوسعها أن تؤدي حقيقةً إلى الانجاز بصورة رديئة في المستقبل، حين لا يقطع مثل هذا الوعد. وقبل أن يقطع مثل هذا الوعد، يجب على القائد أن يعرف أن بامكانه أن يسلم الشيء الذي يعد بتقديمه. فاذا قطع وعد، وكان الانجاز يحقق المقياس المطلوب، ولكن الوعد لا يمكن تحقيقه، فان النتيجة هي فقدان الثقة في القائد. وسوف يميل اتباعه إلى وضع ثقة أقل في وعوده. وفي هذا الصدد، ليس من المعقول حتى قطع الوعود بمحاولة الحصول على مكافأة مقابل الانجاز الجيد. فبرغم الطبيعة المخففة لمثل هذه التعابير، ينظر إليها من قبل المرؤوسين على أنها وعود حقيقية، ويحدث فقدان الثقة نفسه، إذا كان من غير الممكن الحصول على المكافأة. ويجب أن يكون لدى القائد مفهوم واقعي حول قدرته على جعل وعوده مثمرة. وهو يعمل على تقويض نفوذه، كلما حاول أن يفعل لرجاله أكثر مما يستطيع أن يأمل بصورة معقولة في تحقيقه.

لكي تزود بالحافز، يجب أن تكون المكافأة الموعودة شيئاً مرغوباً فيه من قبل أولئك الذين تقدم إليهم. ويجب أن تمثل كسباً يستحق الاهتمام. فالوعد بمنح تذاكر لحفلة موسيقية يحتمل أن يزود القليل من الجنود الأمريكيين بالحافز. ولكن وعداً بمنح تذاكر لمباراة في كرة القدم ربما يشكل حافزاً مرغوباً فيه على النطاق العام. وربما يثير الوعد بمنح استراحة لمدة ساعة أثناء التدريب، بضعة أشخاص فقط، بينما يحتمل أن يحاول معظم الناس الحصول على راحة لمدة يوم. ويجب أن تكون مقاييس الانجاز اللازمة لتحقيق المكافأة، واضحة ومعروفة للجميع. وكذلك، يجب أن تكون ممكنة التحقيق. فمثلاً تحفز المكافأة المقدمة لاولئك، الذين يحققون مجموعاً كاملاً للنقاط المحرزة في اختبار الكفاءة الجسدية ـ فقط، وبصورة محتمة، عدداً صغيراً جداً من الأشخاص في أحد التنظيمات، هذا ان حفزت أحداً على أية حال.

أثناء الانجاز الحقيقي للعمل، من الضروري إجراء تقييم صادق وشامل لتقرير من يستحق المكافأة. فلاحرازها، يجب أن يكون الانجاز قد حقق بوضوح المقياس المطلوب. ويجب مكافأة كافة هؤلاء الذين يبلغون ذلك المقياس. وعلاوة على ذلك، يجب أن تكون المكافأة شاملة لكل ما قطع الوعد بتقديمه. فالوعد باجازة لمدة ثلاثة أيام، ثم منح اجازة، بدلاً من تلك، لمدة يومين، يعادل التراجع عن الوعد. ويجب أن يكون القائد يقظاً في اكتشاف المحاولات غير الشريفة لاحراز المكافأة، دون أداء العمل بصورة حقيقية، وفقاً للمقياس المطلوب. ويجب أن لا يكون هناك تمثيل لدور المحاسيب، وتنازل عن مطلب المكافأة الموعودة. وربما لا يشكل منح المكافأة لشخص ما، لا يحقق بوضوح المقياس المعلن عنه مسبقاً ـ حافزاً للحاصل عليها؛ ولكن ذلك يخلق أيضاً، استياء شديداً من أولئك الذين يعرفون أن المكافأة، لم تؤخذ باستحقاق. وسوف يتضاعف هذا الاستياء، إذا بلغ آخرون المقياس المطلوب، ولكن دون أن يتسلموا المكافأة.

المكافآت غير الموعودة:

ليس من الضروري قطع الوعد بمنح مكافأة قبل منح مكافأة ما. فالعمل الحسن يستحق التقدير. وعندما يؤدي فرداً ووحدة عملاً ما بصورة ممتازة، فهو (أو هي) يستحق مكافأة ما. والهدف من مكافأة من هذا النوع هو الحفز على الأداء الجيد للعمل في المستقبل، من قبل الشخص المكافأ، والآخرين الذين يلاحظون أنه حصل على المكافأة. وفي الواقع، يتمتع القائد بقدر أكبر بكثير من المرونة في منح مكافأة من هذا النوع. فالتربيتة على الظهر وكلمة المديح، أو عبارة الشكر، تعتبر في كثير من الأحيان شكلاً ممتازاً من المكافأة في حالة من هذا النوع؛ ومع ذلك، فمما يثير الدهشة أن وعداً بمنح مثل هذه المكافأة ربما ينظر إليه على أنه لا يكاد يستحق الكفاح من أجل تحقيقه. وتوجد الأوسمة في هذا الصنف. ومن المشكوك فيه أن يكون أكثر من نسبة صغيرة جداً من الأمريكيين قد قاتل جيداً في الحرب، في أي وقت من الأوقات فيما مضى،

لمجرد الحصول على وسام، ومع ذلك يقدر معظم الأشخاص بعمق هذا التقدير لأعمالهم. وبعكس الموقف الذي يقطع فيه الوعد بمنح مكافأة قبل أداء العمل، ليس من غير المناسب الوعد «بمحاولة الحصول» على مكافأة مقابل أداء عمل بعد حدوثه. وبعد أن يقوم جندي بعمل من أعمال الشجاعة، من المناسب تماماً أن يبلغه قائده أنه يزكيه لمكافأة «النجم الفضي». فاذا قدرت سلطة أعلى في نهاية الأمر أن مكافأة «النجم البرونزي» أكثر ملاءمة، فان الجندي لا يشعر بان قائده قد تراجع عن وعده.

باستثناء حالة الكلمة الخاصة للشكر أو المديح، يجب أن تكون المكافأة الممنوحة بعد تأدية العمل الممتاز بشكل واضح. وحيث أنه لا توجد مقاييس سابقة، لذا يصبح من الضروري بصورة متزايدة أن ينظر إلى العمل على أنه يستحق على نحو واضح التقدير من كافة من لم يحذروا هذه المكافأة. وإلا قد يتهم القائد بأنه يراهن على محاسيبه ونظراً لتأثير هالة التقديس، هناك ميل لرؤية الأداء الجيد للعمل من قبل اولئك الأشخاص الذين أدوا عملهم بصورة جيدة في الماضي، في حين ليس اداؤهم الحالي للعمل في الحقيقة أهلاً للتقدير بنفس الدرجة.

تقديم المكافآت:

كقاعدة عامة، حين تقدم جائزة، تستحق التقدير العلني. ولا تزيد هذه الطريقة فقط من مرتبة الفرد الذي تجري مكافأته، بل وتساعد أيضاً في تعليم الآخرين وتزويدهم بالحافز، وذلك باظهار الأشكال السلوكية الجديرة بالمكافأة. وربما يتحقق التقدير العلني بتقديم المكافأة في احتفال، أو بنشره في الجريدة أو في الأوامر الرسمية، أو بمجرد الثناء على الفرد أمام الجماعة. وعلى أية حال، ربما تتطلب كلمة «علني» شيئاً من التوضيح. فالمكافأة يجب أن تكون علنية بالنسبة لأولئك الذين يرون بأنها جديرة بالتقدير. ويستحق وسام القتال للشجاعة التقدير العلني بأوسع صورة، ولكن اطراء العمل الجيد في الميادين الأخرى، ربما يثبت أنه مثير للارتباك لمن يتلقاه، إذا حصل التقدير أمام جماعة لا تقدر العمل. فمثلاً، إذا قام قائد سرية الرماة بتوجيه المديح بصورة علنية لكاتب في مكتب السرية أمام تشكيل من السرية، فربما يجد انه قد سبب ضرراً أكثر بكثير من الخير. فالجنود المقاتلون في السرية ربما يعرضون الكاتب لقدر كبير من التهكم. ومع ذلك، فاذا كان عمل الكاتب مستحقاً للمكافأة بصورة واضحة، فيجب على الأقل الإقرار بذلك، من قبل القائد والأشخاص الآخرين في مكتب السرية، الذين يمكنهم تقدير المكافأة حق قدرها.

إن مكافآت الجماعة تبني التضامن وروح الجماعة، بشرط أن تعمل الجماعة معاً كفريق واحد لاحراز المكافأة. ومكافأة الجماعة هي عادةً أكثر فعالية من المكافآت الفردية في المباريات التي تجري بين الجماعات. ومن المهم ملاحظة أن مباريات من هذا النوع بامكانها أن تبني التضامن، حتى في الجماعات التي لا تتلقى المكافأة، برغم أن هناك خطراً في منح مكافآت

للجماعة، يتمثل في ان بعض الأعضاء ربما يختارون كأكباش فداء، إذا أخفقت الجماعة في إحراز المكافأة.

هناك مثال على النشاط الذي يمكن استخدامه في مكافأة الجماعة، ويتمثل عادةً في اختبار تدريب الجيش الخاص بالشرذمة. ويتوقف نجاح الجماعة كلها على الدرجة التي يقوم كل عضو بتنفيذ واجبه الخاص تبعاً لها، وكذلك على الطريقة التي يتفاعل بها الأعضاء في تأديتهم لعمل الجماعة. وحيث إن الجماعة صغيرة نسبياً، لذا يعرف كل عضو ما يفعله العضو الآخر. ولذلك، بالامكان وجود شيء من الاشراف على سلوك الفرد من قبل الجماعة.

العقاب

يعتبر العقاب، عادةً، النقيض المباشر للمكافأة. ويتألف من قصاص كريه ما، يفرض على الطالب المبتدىء أو القائم بالعمل، بسبب السلوك الذي يعجز عن تحقيق المقياس المطلوب. ويستلزم التدريب تصحيح الأخطاء.

إن العقاب هو وسيلة لتحقيق الانضباط، نظراً لأنه يظهر الأخطاء التي يجب تجنبها، ويوفر الحافز على تجنبها.

في استخدام العقاب لتحقيق أحد الهدفين، التعليم أو التحفيز، يعتبر مفهوم العدل المفهوم الأساسي للتوجيه. وهناك بعض المضار الخطيرة للعقاب. فاذا كان من المقدر أن يحقق هدفه ويتجنب النتائج غير المرضية، فيجب أن ينظر الاتباع إلى العقاب بوصفه عادلاً في الأساس. وبناء على ذلك، فان المبدأ الأول في استخدام العقاب كعلاج، هو أن مقاييس السلوك المستحق للعقاب معروفة سلفاً. أي أن الجندي يجب أن لا يعرف فقط ما هو المقياس المطلوب، بل يجب عليه أيضاً أن يعرف ان السلوك الذي يعجز عن تحقيق المقياس المطلوب، من المحتمل أن يعاقب. وبرغم أن الجهل بالقانون، من الناحية القانونية، لا يشكل مبرراً مقبولاً، إلا أن من المؤكد أن الجندي يعتبر أن من الظلم معاقبته على عمل لم يدر بأنه خطأ.

إن أشكال السلوك التي يرجح أن تستحق العقاب، محددة بالقانون والنظام، وفي سياسات القائد وأوامره المباشرة. ولضمان اطلاع الجندي على تلك التي يحددها القانون، تقرأ مواد الدستور الموحد للعدل العسكري بصورة دورية أمام كافة الجنود. وكذلك يتحمل القائد مسؤولية لفت انتباه الجندي للأنظمة والسياسات الأخرى. ولا يعني هذا بالضرورة أن كل وحدة يتعين عليها أن تعد مجموعة مفصلة من التعليمات، التي تعطي فكرة عامة عن أشكال السلوك المستحقة للعقاب. ويجري تعلم كثير من المقاييس في التدريب الأساسي، ويجب على الجندي أن يعرف، فيما بعد، ان انتهاك هذه المقاييس يمكن أن يؤدي إلى العقاب. فمثلاً، يتعلم الجندي في التدريب أن التقصير في توجيه التحية ربما يؤدي إلى التأنيب الشفهي. ولا يلزم تذكيره بهذا

بصورة دورية. وكذلك ليس من الضروري اظهار ان السلوك، الذي يستنكر بصورة عامة على الصعيد الاجتماعي، مثل التشاجر، سوف ينال العقاب. وعلى أية حال، ففي أي حالة توجد فيها إمكانية لعدم معرفة الجندي أن عملاً معيناً سوف يعاقب مرتكبه، يجب اطلاعه على هذه الحقيقة.

أحياناً، من الملائم للقائد أن يعد، قبل القيام بعمل معين، بان أولئك الذين يخفقون في ذلك العمل سوف تجري معاقبتهم. والهدف من مثل هذا التصرف هو التزويد بالحافز بأدنى مستوى مقبول، ولكنه من النادر أن يؤدي إلى القيام بالعمل بصورة تفوق كثيراً هذا المستوى الأدنى. وربما يتجلى المثال على هذا التهديد باستخدام العقاب، في التحذير بان كافة الأشخاص الذين يخفقون في النجاح في التفتيش المعين، سوف يتعين عليهم أن يخضعوا لتفتيش ثانٍ بعد ظهر يوم السبت. وحيث ان مثل هذا العقاب يحتمل أن يحصل في وقت محدد، ربما يكون الجندي قد أتم خلاله خططاً سابقة، لذا فان إعلان هذا قبل الوقت المحدد أعدل من الانتظار إلى ما بعد حصول الفشل. ولكن الاستعمال الدائم للتهديد، كلما نشأت مهمة جديدة، هو وسيلة ضارة. وكقاعدة عامة، من الأفضل ايجاد مقاييس عامة للسلوك المستحق للعقاب، وضمان فهم هذه المقاييس بصورة دورية. وكما في استخدام المكافآت، يجب أن لا يتجاوز مدى العقاب الموعود سلطة القائد. فمثلاً، تتعرض للخطر مقدرته على القيادة بصورة فعالة، إذا هدد بتخفيض رتبة أحد الأفراد، ولم تتفق السلطة المخفضة للرتب على هذا العقاب.

حين يحصل عمل يحتمل أن يؤدي إلى العقاب، من المهم أن يقوم القائد بإجراء تحقيق شامل ونزيه لتحديد سبب فشل الفرد. ويقدر البحث، الذي أجرته دائرة بحث العلاقات الانسانية (عمود)، ان إحدى ميزات القائد الفعال للفصيلة، وتتمثل في مقدرته على التمييز بين حالات الفشل الناشئة عن التزويد بالحافز، وحالات الفشل الناشئة عن المقدرة. (لانج وآخرون، العام ١٩٥٨، ١٩٦٠). أما حالات الفشل الناشئة عن التزويد بالحافز، فيجب أن يعاقب المتعرض لها، ولكن حالات الفشل الناشئة عن المقدرة، فيجب عدم معاقبتها والتعرض لها. وبعبارة أخرى، فاذا فشل الجندي لمجرد أنه لا يقوم بمحاولات جادة كافية، أو لمجرد أنه لا يبالي بالأمر، فان الأفراد الآخرين يرون عقابه عادلاً. ولكنه، إذا فشل بسبب افتقاره إلى المقدرة أو بسبب عوامل أخرى خارج نطاق سيطرته، فان عقابه يبدو ظالماً. وبالتالي، يعتبر شكل ما من التحقيق لمعرفة السبب أساسياً. وفي إجراء هذا التحقيق، إذا كانت هناك إمكانية لأن تؤدي الاساءة إلى محاكمة عسكرية، فمن المهم تذكر حقوق الشخص المتهم، وحماية هذه الحقوق منذ البداية بالذات.

هناك خطر معين في تعبير الإجراء التأديبي، نظراً لأنه يؤدي إلى التفكير بأن الانضباط يكتسب فقط من خلال استخدام العقاب. فالانضباط الحسن هو في الأساس، نتاج القيادة

الاجمالية الحسنة في أحد التنظيمات. وحين يتوجب على القائد أن يلجأ إلى قدر كبير من العقاب، فان هذا دليل على أن الانضباط قد أصبح منهاراً. وربما يشكل استعمال العقاب إلى مدى أبعد، الوسيلة الأقل ملاءمة لاعادة الانضباط.

بسبب القيم الامريكية الاساسية لحرية الفرد وحكم القانون ، فإن الطبيعة الصارمة للعقوبات وحدودها المجازة ، التي ربما يفرضها القائد ، يوضحها القانون والنظام توضيحاً اشد مما يوضح طبيعة المكافآت وحدودها . ولا يزال هناك عدد كبير جداً من العقوبات المتنوعة التي يمكنه ان يفرضها . وفي المستوى الأقل شدة ، يعتبر الفشل في احراز المكافأة « عقاباً » للفرد الذي يفشل . وبتزايد شدتها ، تتراوح العقوبات حتى تبلغ الاستنكار الشعبي ، أو التأنيب القاسي ، او فقدان الامتيازات ، او زيادة الواجب ، أو التقييد ، أو تخفيض الرتبة . وتستمر حتى تبلغ تلك العقوبات التي يمكن فرضها من قبل المجلس العسكري - وهي فقدان الراتب ، والعلاوة ، والحجز ، والصرف الشائن من الخدمة ، وحتى الموت . وبرغم أن الاساءات التي ينظر فيها المجلس العسكري ربما تحدث من قبل أي فئة من الجنود ، إلاّ أن قائد الوحدة الصغيرة يهتم بصورة اساسية بالعقوبات الأقل شدة ، التي تزيد من التعلم وتحفز على انجاز العمل .

بالمقارنة مع المكافآت ، تتميز العقوبات، ايضاً ، بميزات معينة . فعلى العموم ، من الأسهل الاشراف على استخدامها ؛ بمعنى انه من الاسهل تمييز اشكال السلوك الجديرة بالعقاب ، من تمييز اشكال السلوك الجديرة بالمكافأة . ومن الاسهل اختيار عقاب يرغب معظم الاشخاص، عادة ، في تجنبه ، من اختيار مكافأة ينشد معظم الاشخاص عادةً ، احرازها . ومن المحتمل لهذه الاسباب أن يكون العقاب عرضة للاستعمال ، بصورة اكثر تكراراً من المكافأة ، كوسيلة مزوَّدة بالحافز في الجيش . فالعقاب يظهر فعلاً اشكال السلوك التي يجب تجنبها ، واحياناً ، ربما يكون هذا مهماً للغاية . فمثلاً يجب تجنب السلوك المهمل الذي يحتمل أنْ يـؤدي إلـى انتهاك السلامة ، وبوسع العقاب ان يعلّم تجنب مثل هذه الاعمال. ويعتبر العقاب عادلاً وضرورياً ، حين لا يتفق السلوك لدرجة كبير مع المقاييس المتوقعة . والفشل في ايقاع العقاب في مثل هذه الحالات ، ربما يؤدي بصورة مبرَّرة الى السخط الشديد من الاعضاء الآخرين في الجماعة ، الذين يتبعون المقاييس وعلاوة على ذلك ، فإن امكانية استخدام شكل ما من العقاب ، واستخدامه بين حين وآخر ، ضروريتان في كثير من الاحيان ، إذا كان من المتعين على الوحدة ان تؤدي عملها بأي شكل من الاشكال . وإلا، فإن بعض الاشخاص يمكنهم بسهولة ان يحولوا الجماعة عن المهمة الموضوعة لها .

على أية حال ، فإن العقاب له بعض المضار الخطيرة الملازمة له . فهو طريقة رديئة للتعلم ، من حيث انه يقوم اساساً على الخوف ، وربما تتعارض هذه العاطفة مع التعلم الى حد بعيد . وبرغم انه يظهر ما يجب ان لا يعمل ، إلاّ أنه لا يظهر ما يجب عمله . وبالتالي فهو وسيلة غير فعالة للتعلم ، نظراً لأن أخطاء من نوع مختلف تماماً ربما يستمر حدوثها بعد تنفيذ

العقاب . وسوف يبحث الكثيرون عن مجالات للهرب ـ ويجدونها ـ بحيث ان القائد يجد نفسه ينقح مقاييسه ، حتى تصبح هذه التمييزات دقيقة ، لدرجة أن احداً لا يستطيع فهمها . وفي بعض الحالات ، يعطي العقاب عكس النتائج المرجوة ـ مما يـؤدي إلـى التكرار الذي تعوزه الاصالة ، لنفس الخطأ . ويحدث هذا ، اما لأن القلق المترابط مع العقاب يمنع التفكير المنطقي ، أو لأن العقاب قد اغضب الشخص الواقع عليه ، لدرجة انه يرفض بعناد الامتثال له .

نظراً لطبيعته البغيضة ، من الممكن أن يـؤدي العقـاب الى بغض كل شيء متصل به ، بما في ذلك النشاط والشخص المعاقب . فمثلاً يصبح ، بالتدريج ، الجندي الذي يعاقب لعمل ما حصل في ميدان الرمي ، يبغض كافة نواحي اطلاق الاسلحة . وربما يسعى بصورة فعلية لتجنب الاطلاق في المستقبل ، وللقيام بجهد ضئيل لاتقان العمل في ميدان الرمي . ويستاء الآخرون ، عادةً من الشخص المعاقب ، حتى حين يكون العقاب عادلاً . وربما يؤدي هذا الاستياء الى التعليقات التي تحطُّ من قدر القائد ، كما انه قد يؤدي إلى اعتداء في غير محله على شخص لا علاقة له بالموضوع . وفي وحدة تستند لدرجة كبيرة على العقاب ، هناك ، في كثير من الاحيان ، قدر كبير من التشاحن والتشاجر بين الاعضاء ، مما يقضي على روح الجماعة . واخيراً ، فإن الاشراف على استخدام العقاب شيء بغيض بالنسبة للقائد . وبالرغم من كونه بغيضاً ، ومن آثاره السيئة المحتملة يجب على القائد أن لا يتردد في العقاب ، حين يتطلب الموقف ذلك . فإذا كان حكيماً وعادلاً في استعماله العقاب ، فبامكانه تجنب الكثير من مضار هذا الشكل من التحفيز .

اصدار العقاب

في اصدار العقاب على الاساءات ، يجب ان يأخذ القائد بعين الاعتبار ، تأثير العقاب على المسيء ، وكذلك على الجماعة ككل . وغرضه ثلاثي ـ وهو منع تكرار الاساءة من قبل المسيء ، ومنع حدوث اساءة مماثلة من فرد آخر ، والمحافظة على مقاييس الانضباط لدى الجماعة .

بالطبع ، يجب أن يكون أي عقاب يصدره القائد ضمن نطاق سلطته . ويجب أن يكون مناسباً للاساءة ، وللفرد الذي يتعرض للعقاب . وبرغم أن القاعدة العامة هي أن القائد يجب أن يكون ثابتاً في مبدأ العقاب الذي يصدره ، إلاّ أن هناك عوامل تعمل ضد تحديد العقوبة نفسها بالضبط ، كلما ارتكبت نفس الاساءة . وأحد هذه العوامل هو أن المقاييس التي يقوم على اساسها العقاب ، تتغير نحو الاعلى حين يصبح الجندي افضل تدريباً . فمثلاً ، من المحتمل توبيخ الجندي الذي يقصر في توجيه التحية خلال ايامه القليلة الأولى في التدريب الاساسي . ولكنه ، اذا امضى في القوات المسلحة عدة اشهر ، وكان ما يزال يقصر في توجيه التحية ، فإنه

يستحق عقاباً اشد . ولعدد اساءات الجندي السابقة تأثير على شدة العقاب الذي يقسمه القائد ، وكذلك يأخذ القائد بعين الاعتبار الظروف المخففة او الأمور الملطفة ، عند اختيار العقاب الصحيح . وفي الاساس ، يجب ان يعمل بثبات لملاحظة كافة حالات الفشل في الوفاء بالمقاييس المطلوبة ، والتحقيق فيها ، واتخاذ اجراء لتصحيحها . ويتوقف كون هذا العمل يستلزم التصحيح ، أو اعادة التدريب ، أو درجة من العقاب ـ على الحقائق المكشوفة في التحقيق .

إذا كان من المتعين أن يكون للعقاب قيمة، فيجب ان يكون مثقِّفاً . فالجندي المعاقب يجب أن يعرف السبب الذي من اجله يعاقب ، حتى يعرف ما يجب عليه أن يتجنبه في المستقبل . ويتم تنفيذ العقاب ، عادةً ، سراً بشكل تقريع للفرد ، بغية تجنب ارباك الجندي امام الآخرين . وقد يكون من الضروري احياناً توجيه تصحيح علني فوري وهو امر ينبعث على الخجل ، وبالتالي يشكل عقاباً في نظر الجندي . وكذلك يجري عادةً ، اعلان العقوبات الاخرى المفروضة على الفرد بصورة سرية . وحتى العقاب سراً يساعد على تعلم الاشخاص الآخرين . إذ يعرف الجنود ، عادة ، متى يرتكب جندي اساءة تؤدي الى استدعائه لمقابلة القائد . وبالاضافة الى ذلك ، فعندما يوجب العقاب اكثر من مجرد التأنيب ، ينفذ العقاب بصورة علنية .

من المهم ، على وجه الخصوص ، أن ينفذ القائد العقاب بوقار وأن يحترم كرامة الجندي . ويجب على القائد أن يتجنب اظهار الغضب والعداء تجاه الشخص المعاقب . ومن واجبه ان ينقل الانطباع بأن الجندي تجري معاقبته بسبب السلوك غير اللائق، وليس بسبب كون الجندي شريراً في الاساس . ويجب على الجندي أن يترك المقابلة ، ولديه الانطباع بأنه يستطيع ـ ويتوقع منه ـ أن يؤدي عمله بصورة افضل في المستقبل .

من اصعب الأمور التي يجب على القائد أن يتعلمها ويمارسها ، حقيقة أن الفرد ، بعد خضوعه للعقاب ، يصبح ذا سمعة حسنة في التنظيم . وربما تساور المرء شكوك دائمة او متخلفة ، حول قدرة الرجل اصدار الاحكام او سلوكه ، ولكن يجب على القائد أن يتجنب بشدة توجيه المزيد من العقاب للاساءة المكفر عنها. فقد يصبح الاعضاء الآخرون في التنظيم ، الذين يلاحظون اي تحديد للعقوبة ، ساخطين سخطاً شديداً ومتعضين ، حتى لدرجة الصفح عن الاساءة التي ادت الى العقاب ، أو التقليل الى ادنى حد من اهميتها .

يجب توزيع العقاب ، كقاعدة عامة ، على منتهكين معينين للانظمة ، بدلاً من الجماعة ككل . وربما يكون من المثبط للغاية بالنسبة للجندي ان يكافح شخصياً بجد ، ولكنه مع ذلك يُعاقب لأن شخصاً آخر لم يكافح بجد . وبرغم أنه يتمتع بحافز كافٍ ، إلاّ أنه يعاقب بسبب عدم قدرته على ضبط سلوك الآخرين في الجماعة . وبالتالي ، فما لم يستعمل بصورة نادرة ، فربما

يؤدي عقاب الجماعة الى موقف « عدم المبالاة » من جانب الجندي المزود بالحافز الأولي . ومهما يكن ، فربما تكون هناك اوقات يفرض فيها عقاب الجماعة بقصد زيادة الحس بالمسؤولية بين اعضاء الجماعة عن سلوك الواحد مع الآخر .

تعجب مؤلفو الدراسات حول « الجندي الامريكي »، الذين لاحظوا التقليد الامريكي القوي لالعاب الفرق الرياضية ، ان الجيش استخدم المكافأة الجماعية ، بصورة نادرة جداً ، كوسيلة للتزويد بالحافز خلال الحرب العالمية الثانية. ولاحظوا ، ايضاً ، أن قدراً ضئيلاً جداً من البحث التجريبي تم اجراؤه في مجالات المكافأة الجماعية والعقاب الجماعي . وبناء على نتائج الاستفتاءات المتعددة ، التي تم اجراؤها مع عينات في الجيش ، استطاعوا وضع شروط معينة ، يبدو انها ضرورية لتكون المكافأة الجماعية او العقاب الجماعي وسيلة حافزة فعالة . وهناك نقطتان رئيسيتان ، تطبقان على وجه الخصوص على المكافأة الجماعية والعقاب الجماعي . وهاتان النقطتان هما : ان الافراد يجب أن يعرفوا أن كافة اعضاء الجماعة سوف يكسبون المكافأة او يتلقون العقاب ، ويجب أن تكون الجماعة قادرة على تعيين الاشخاص الذين يحتمل أن يصبحوا منتهكين للانظمة والقوانين وعلى ضبط سلوكهم . (ستوفر وآخرون ، العام ١٩٤٩ أ).

ربما يشكل تفتيش احدى الثكنات ، بصورة رسمية ، موقفاً مناسباً لمعاقبة الجماعة . وبالطبع ، من الضروري أن يعلن مسبقاً أن الثكنة كلها سوف يتم تقييدها ، أو تتلقى عقاباً آخر ، إذا قصرت في اجتياز التفتيش بنجاح . وفي هذه الحالة ، يمكن ممارسة ضغط جماعي محدد على اولئك الافراد ، الذين لا يتخذون اي اجراء للاستعداد للتفتيش . ونسبة التقصير في تقدير التنظيم ، هي مثال على الموقف ، الذي لا يحتمل أن يكون ملائماً للمكافأة الجماعية أو العقاب الجماعي . فالأفراد يتمتعون باشراف ضئيل ، هذا ان كانوا يتمتعون بأي اشراف ، على سلوك الافراد الآخرين في الجماعة ، في اوقات راحتهم خارج العمل ، ويوضح هذا النقطة التالية : وهي أن المكافآت والعقوبات الجماعية فعالة الى ابعد الحدود في تحقيق اغراضها المتماثلة في التعلم ، والتزويد بالحافز ، وتضامن الجماعة ، وذلك حين تقدم في الاساس على تأدية الواجبات ، بدلاً من القيام بالنشاطات في اوقات الاستراحة من العمل . وبوسع روح الجماعة ، التي يعبر عنها في القواعد السلوكية للجماعة والعقوبات الجماعية ، ان تؤثر في كثير من الاحيان في النشاط وقت الاستراحة من العمل . وهذا مظهر للتفاعل القائم بين الانضباط وروح الجماعة .

خلاصة

إن المحافظة على الانضباط هي المهمة الأولى للقائد . وتنمية الانضباط عملية اجتماعية معقدة ، تستلزم كافة مستويات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه . ويرتبط الانضباط ، كعنصر

حيوي في تضامن الجماعة في الوحدات العسكرية ، ارتباطاً وثيقاً بروح الجماعة ، والمعنويات ، والتزويد بالحافز ، والوسيلة المباشرة ، الى حد بعيد ، التي يملكها القائد للتأثير في التزويد بالحافز والانضباط ، هي استخدام المكافأة والعقاب .

يتمتع القائد العسكري بسلطات استثنائية في المكافأة والعقاب يمنحها له القانون ويستخدم هذه السلطات في مساعدة رجاله على التعلم ، وحفزهم على أداء العمل ، والمحافظة على الانضباط في وحدته . وتؤدي المكافأة الى تعلم افضل ، وحفز اشد ، ومعنويات اعلى ، ولكنها ربما تؤدي الى ممارسات غير شريفة ، وربما ينظر اليها كرشوة ، إذا بولغ في استخدامها . ويظهر العقاب ما يجب أن لا يعمل . ويعتبر عادلاً حين يكون السلوك المعاقب ادنى من المقياس المطلوب بكثير . والعقاب طريقة رديئة للتعلم، لأنه سلبي ، فهو غير فعال ، ولا يظهر ما يجب أن يعمل . وربما يؤدي الى سلوك تعوزه الاصالة ، والبحث عن طرق للتهرب ،وبغض النشاط المعاقب . وعلى العموم ، يعطي استخدام الجمع بين المكافأة والعقاب افضل النتائج .

عند قطع الوعد . يمنح المكافآت من اجل التحفيز لتأدية العمل ، يجب على القائد أن يتأكد من قدرته على تقديم ما يعد به . ويجب أن تكون المكافأة شيئاً يرغب الجندي في احرازه . ويجب أن تكون مقاييس الانجاز لاحرازها ، واضحة ويمكن بلوغها ، ومعروفة لدى الجميع . ولا ضرورة للوعد بمنح المكافآت سلفاً ، ولكن إذا كان العمل ممتازاً ، فيجب مكافأته . وعلى العموم ، يجب منح المكافأة التقدير العلني امام اولئك ، الذين بوسعهم أن يقدروها حق قدرها .

يتمثل المفهوم الموجّه لاستخدام العقاب ، في النظر اليه من قبل الجماعة ، باعتباره عادلاً في الاساس . وبالتالي ، يجب على الجندي ان يعرف مقياس السلوك المستحق للعقاب . والتحقيق الشامل والنزيه في أي فشل، ضروري للتمييز بين حالات الفشل الناشئة عن الافتقار الى القدرة ، وتلك الحالات الناشئة عن الافتقار الى الحافز . وبصورة عامة ، يجب اصدار العقاب في حالات الفشل المتعلق بالحافز .

إن منح المكافآت للجماعة ملائم على وجه العموم ، ويصلح لبناء تضامن الجماعة . والعقاب الجماعي سياسة عاجزة بصفة عامة . ولكنها قد تكون ملائمة احياناً . وفي أي من الحالتين ، يجب أن تعرف الجماعة ان الجميع سوف ينالون المكافأة او العقاب ، ويجب أن يكونوا قادرين على تحديد الاشخاص ، الذين يحتمل ان يصبحوا منتهكين للقوانين والانظمة ، وعلى ضبط سلوكهم .

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Department of the Army Field Manual 22-100, *Military Leadership*. Washington: Government Printing Office, 1965.

Sayles, Leonard R., and Strauss, George, *Human Behavior in Organizations.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall,. 1966.

Secord, Paul F., and Backman, Carl W., *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill, 1964.

الفصل الرابع عشر

العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

إن تاريخ المدنية مفعم بأمثلة العقبات التي تعترض التقدم ، ويخلقها عدم قدرة الانسان على تطوير علاقات عمل ناجحة مع زملائه ، والمحافظة عليها . وفي وضع قيادي ، ربما تحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نجاح المهمة أو فشلها . ويتوقف تحقيق المهمة على التأدية الفرقية لها . ويتطلب الفريق الفائز تفاعلاً ناجحاً بين اعضائه . وأي انهيار للتفاعل يضعف الجماعة ، وينتج الفشل عن ذلك . ويخدم النجاح المصالح المشتركة للجماعة والافراد المشتركين ، فإذا نجحوا، امكنهم أن يتوقعوا المكافأة . ولذلك ، يعمل اعضاء الفريق متعاونين ، حتى تكون جهودهم الموحدة منتجة .

ينشأ عن مفهوم الفريق هذا، حقيقة أن الجماعة الموجهة نحو القيام بمهمة ما ، تضم قائداً واتباعاً يتحول تفاعلهم الى علاقة بين رئيس ومرؤوس. وسواء كانت الجماعة تجارية أو مدنية ، أو دينية أو عسكرية أو شيئاً آخر ، يسعى القائد للتأثير في اعمال مرؤوسيه . ويتوقف مدى نجاح القائد على حالة العلاقات بين الافراد التي يشترك فيها مع اعضاء الجماعة . وفي الحقيقة ، توفر هذه العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، الجو لممارسة قيادته ، وتشكل الوسط لهذه الممارسة . فإذا كانت العلاقة غير مرضية ، فإن القائد يخلق مشاكل غير ضرورية ، وسوف يلقى صعوبة في تحقيق اهدافه .

العلاقات الانسانية

إن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تعني، بالتحديد ، تفاعل بين اشخاص وهو تفاعل تتوقف حيويته على فهم الاشخاص . فكل فرد يعتبر نفسه على الأقل ممارس للانسجام مع الاشخاص الآخرين ، وقد ينجح فيه ، ولكن المظاهر الواقعية للحياة تظهر مدى تكرار الفشل بدلاً من النجاح في هذا المجال .

تتعلق العلاقات الانسانية ، من وجهة نظر موضوعية ، بتوحيد مصدر القوة البشرية بنجاح في نظام عامل بصورة فعالة . وبينما تعتبر وجهة النظر هذه مرضية في بحث النظام العملياتي المجرد ، إلّا أنها قد تقلل من اهمية مظهر آخر . وكذلك يجب على القائد أن يقوم باتصالات متكررة مع الافراد في هذا النظام ، وسوف لا يجيزون المعاملة المجردة لمدة طويلة دون القيام بعمل سلبي مضاد للقائد أو للنظام .

يجب أن تولد الحسّاسية للعلاقات الانسانية تقديراً للكرامة الانسانية . ويتمثل هذا التقدير في الاقرار بأن لكل شخص الحق في نشدان التحقيق التام للامكانية الذاتية والطموح الذاتي في الحياة والمعاملة باحترام كفرد . وهذه النظرة لقداسة الفرد هي ميراث امريكي باقٍ يتعلق به الإمريكيون .

من جهة أخرى ، من السهل جداً وبكل ما في الكلمة من معنى ، أن يظهر القائد قلة الاحترام لفرد ما من خلال سلوكه الوقح أو غير المراعي لمشاعر الآخرين . ويخفق بعض القادة في اظهار التقدير للكرامة الانسانية ، نظراً لانهم يربطون خطأً بين قلة الأدب والرجولة والقوة . ويبدو أن عدداً قليلاً منهم يعتقدون أن مرؤوسيهم يتوقعون منهم أن يكونوا غير مكترثين ، وغير متأثرين بالمشاعر الشخصية . وهناك اسلوب شائع في التعبير عن الوقاحة ، ولكنه محتقر ، ويتمثل في استعمال اللغة البذيئة . وليس استعمال اللغة البذيئة علامة للرجولة أو القدرة . فحتى الاشخاص الذين يستعملونها يغتاظون هم انفسهم من توجيهها إليهم . ويتوقع الجندي أن يكون قادته شجعاناً ، لا افظاظاً ؛ متمتعين بصفات الرجل الحق ، لا حقيرين ؛ حاسمين ، لا ساخرين ؛ صريحين ، لا بذيئين .

هناك عمليات تنظيمية قليلة تنفذ لمجرد ارضاء كرامة الافراد أو ملاءمتها ، ولا يجب أن يتوقع من التنظيم أن يحل المشاكل الشخصية لكل شخص . ولكن القائد العاقل يدرك أن الهموم الأنسانية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في تشكيل فريق فعال .

إن مورد التنظيم من الافراد هو مجموع الأفراد المجمّعين لتحقيق عمل ما . ويختلفون نتيجة للعوامل المتعلقة بوراثتهم، وعملية نضجهم ، وبيئتهم . ويتكشفون عن آمال ومطامح مختلفة . ويتصفون بخلفيات وتجارب مختلفة . ويستجيبون لاحداث العالم الذي يحيط بهم ،

بطرق لا نهاية لها . وتفسر هذه الأمور المدى الواسع لاشكال سلوكهم . وتتفق هذه الاشكال السلوكية مع اهداف القائد ، ولكنها تكون احياناً مناقضة لها .

إن الفرد ، الذي يكون مفعماً بالقلق والخيبة ، ويواجه مشاكل شخصية ، سواء كانت حقيقية أو وهمية ، لا يمكنه أن ينصف عمله . فعلى القائد أن يكون مستعداً لتمييز علامات التحذير التي تبدو في السخط ، فيعمل على تخفيفه أو معالجته . ولذلك ، فالقائد ، الذي يعزز العلاقات الانسانية الحسنة ، ويحاول أن يفهم اتباعه واهميتهم للتنظيم الفعال ، من الارجح أن يكون هو نفسه فعالاً أكثر من القائد الذي يتجاهل الشخصية الفردية لمرؤوسيه .

توحي العلاقات الانسانية بنتيجة طبيعية وهي : الثقة والتفاهم المتبادلين في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . وتزدهر العلاقة بتوافر الاطمئنان والثقة . وبامكان الريبة أن تحطمها . ويتوجب على الرئيس أن يفهم مرؤوسيه ويحترمهم . ولكن هذا غير كافٍ . فما لم يحترم المرؤوسون الرئيس ، ويثقوا به ، ويفهموا مزاياه وجهوده ، فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تتضرر . وهذا العلاقة ثنائية ، وليست من طرف واحد . ومن الواضح أن المرؤوسين سوف يكنّون قدراً ضئيلاً من الاحترام للرئيس ، وسوف يضعون قليلاً من الثقة فيه ، اذا هو اخفق في اعطاء المثل الصحيح في قيامه بالواجب وبسلوكه الشخصي .

يتطلب استخدام الطرق الفنية لتنظيم العلاقة الانسانية المهارة والحساسية . ومهما يكن ، فبامكان القائد أن يكون ناجحاً ، إذا تذكر حقيقة بسيطة واحدة وهي ، ان الاشخاص يكونون بالطبع اسعد ، ومستعدين للعمل بصورة افضل ، إذا اعتقدوا أن رئيسهم مهتم بهم بصدق كأفراد ، وأنه مستعد لحماية مصلحتهم . وهذه الحقيقة الاساسية مدعمة جيداً بالوثائق بواسطة دراسات هوثورن (روثليسبيرغر وديكسون ، العام ١٩٥٦). إذن ، فاحدى المسؤوليات الرئيسية للقائد العسكري هي حماية مصلحة رجاله .

في الدراسات التي اجريت خلال الحرب العالمية الثانية ، جرت محاولة لتحديد المواقف العامة للرجال المجندين تجاه قادتهم . فوزعت اسئلة على الجنود الامريكيين في كل انحاء العالم . وفي هذا الفحص ، الحق ثلاثة اخماس الرجال في مسرح واحد للقتال ، تعليقات كتابية بالاسئلة . وعالج واحد فقط من الانتقادات الستة مسألة عدم الكفاءة . أما الاغلبية الساحقة للانتقادات ، فعالجت الامتيازات الاستثنائية للضباط ، واهتمامهم بامتيازاتهم ومصلحتهم الخاصة ، وعدم اكتراثهم بأشكال الحرمان التي يعانيها الرجال المجندون ، (ستوفر وآخرون ، العام ١٩٤٩ أ ، ص ٣٦٩).

من واجب القائد أن يقوم باستقراء دقيق جداً لنفسه . ويجب عليه أن يعرف نقاط القوة ونقاط الضعف في ذاته . ولا يستطيع السماح لمشاكل الاثارة الشخصية أن تعترض العلاقة التي

تقوم بينه وبين اتباعه . ويجب عليه أن يقاوم اغراءات الطموح الشخصي والراحة الشخصية على حساب اتباعه وتنظيمه . فالمرؤوسون يتوقعون أن يكون العمل عادياً ومستقراً .

التفاوت الاجتماعي

من المحتمل أن تكمن اعمق التناقضات بين الثقافة الامريكية والثقافة العسكرية الفرعية الراهنتين ـ في مجالات التمييز الطبقي الواضح بين الرئيس والمرؤوس ، وفي السلطات التصحيحية والتأديبية المخولة للرئيس. ويبدو أن هذه الحقائق العسكرية للحياة تتناقض تناقضاً مباشراً مع المعتقدات الامريكية الاساسية حول مساواة الانسان . ويصبح هذا التناقض حاداً على وجه الخصوص بالنسبة للقائد المعيّن حديثاً . فبالنسبة له ، يتخذ التناقض شكل السؤال التالي « الى أي درجة يجب أن اكون رافعاً للكلفة مع مرؤوسي ؟ » وفي حين قد يولد رفع الكلفة قلة الاحترام ، يستطيع القائد أيضاً ، أن يصبح مبتعداً إلى حد بعيد عن مرؤوسيه .

إن ما تستلزمه هذه المعضلة الواضحة هو مفهوم التفاوت الاجتماعي ـ وهو مفهوم يشار اليه في كثير من الاحيان ، ويبحث بالتفصيل ولكن بدون تعريفه بدقة . ويمكن النظر الى التفاوت الاجتماعي ، من خلال مودة أو حميمية التزامل بين الافراد الذين يحتلون مناصب في مستويات متسلسلة مختلفة في بنية التنظيم . وفي هذه الحالة ، تستعمل عبارة « التنظيم » بمعناها الشامل بحيث تشمل كل انواع واحجام التنظيم العسكري (مثال ذلك : الشرذمة ، والفضيلة ، والبطارية ، والكتيبة ، والفيلق الخ)، وكذلك ينظر الى القوات العسكرية باعتبارها تنظيماً واسعاً يقوم تسلسله في الاساس على الرتبة العسكرية .

نظراً لتعقد العوامل المستلزمة (مثل شخصية الرئيس ، وشخصية المرؤوسين ، ونوع التنظيم ، وطبيعة الموقف)، من غير العملي استحداث قاعدة ثابتة ومتحجرة ؛ ومهما يكن ، فهناك مقياسان هادفان مناسبان . وينشآن من الهدف الاساسي للعلاقات الطيبة القائمة بين الرئيس والمرؤوس ، وبالتحديد ، تعزيز اهداف التنظيم وتسهيل بلوغها ، وليس مجرد اسعاد الافراد. والمقياس الاول هو الموضوعية التي يستطيع الرئيس أن يتعامل بها مع مرؤوسبيه في تقييم عملهم ، ووضع القرارات المتعلقة بهم ، واصدار الأوامر التي تؤثر فيهم . والمقياس الثاني هو قدرة الرئيس على المحافظة على الاتصال الفعال مع مرؤوسيه . فبدون الاتصال الكافي ، يمكن أن يكون هناك ممارسة ضئيلة للنفوذ الايجابي ، ومن ثم لا يمكن ممارسة قيادة قوية . ويجب على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار هذين المقياسين ، ويحافظ على تفاوت اجتماعي يبقيه على اتصال فعال مع مرؤوسيه ومع ذلك يسمح له بالمحافظة على الموضوعية في التعامل مع هؤلاء المرؤوسين انفسهم .

درس ف . ي . فيدلر وزملاؤه فرق كرة السلة ، ومفارز مسح الأراضي ، وورشات

فولاذ المجمرة المكشوفة ، واطقم الطائرات قاذفات القنابل ، واطقم الدبابات ، والمدراء العامين للشركات التجارية . وفي تلخيص نتائج هذه الدراسات ، يشيرون الى أن الخطر الرئيسي في المبالغة في رفع الكلفة بين الرئيس والمرؤوس ، ليس من كونها تولد قلة الاحترام في المرؤوس للقائد ، بل بالاحرى من كونها تهدم موضوعية القائد في تعامله مع مرؤوسيه . (فيدلر ، العام ١٩٥٨).

من المحتم أن تساعد التوجيهات التالية الرئيس في اقامة التفاوت الصحيح بينه وبين مرؤوسيه . فيجب عليه أن لا يتدخل دون داعٍ في شؤون المرؤوسين . وحين يستطيعون حل مشاكلهم ، يجب عليه أن يسمح لهم بحلها ، ولكنه يجب أن يكون على استعداد لمساعدتهم ، إذا لم يستطيعوا ذلك . ويجب على القائد أن يعرف مرؤوسيه بصورة جيدة تكفي لتمكينه من تقييمهم بموضوعية ، ومدحهم حين يستحقون المديح ، ونقدهم وتصحيحهم ومعاقبتهم ، حين لا يؤدون عملهم وفقاً لقدراتهم .

العلاقات بين الضابط والمجند

تضم تعليمات فردريك الكبير التقليدية الى جنرالاته في العام ١٧٤٧ المقطع التالي :

« يجب أن يمارس القائد اللطف والشدة ، وأن يبدو ودوداً أمام الجنود ، ويتحدث اليهم اثناء سيرهم النظامي ، ويزورهم اثناء قيامهم بالطبخ ، ويخفف من احتياجاتهم إذا كان لديهم أي منها . . . ويجب أن لا يعاملوا بطريقة استبدادية ».

(فردريك الكبير ، العام ١٩٥١ ، ص ١١)

إن سمعة جيوش بروسيا المدربة على الانضباط ، لم يعد لها اهمية في الوقت الحاضر ، ولكن القادة الناجحين يقدرون، مثلما فعل فردريك الكبير ، بأن قيادتهم تتوقف بصورة مباشرة على الحصول على اشخاص يقودونهم ويستجيبون لهم . ويبقى القائد الذي يفقد اتصاله مع مرؤوسيه ، دون سلطة .

بالنسبة للضابط الادنى رتبة ، يعتبر التفاوت الاجتماعي بين الضابط والمجند مسألة مهمة . فبسبب مركزه في التنظيم ، يقوم باتصال يومي بالافراد المجندين . وفي هذا المستوى يقوم الضابط الشاب بتنمية توقعاته وخبرته العسكرية . وبدورها، من خلال الضابط الادنى رتبة ، تنال صفوف المجندين انطباعاتها عن « الضباط الكبار ».

تنسب الرتبة العسكرية للفرد ، بصرف النظر عن انتمائه لأي تنظيم عسكري محدد . وبالتالي فالنقيب الذي يقوم بعمل القسيس، هو ضابط اعلى من حيث الاقدمية والمرتبة، من كافة الرجال المجندين ، تماماً مثل النقيب في كتيبة المشاة .

ضابط الصف :

من حيث البنية ، توفر التظيمات العسكرية وسيطاً مهماً بين الضابط والجندي، يتمثل بضباط الصف . واثبت ضباط الصف هؤلاء كفاءتهم المهنية كجنود في المراكز المتدرجة في السلطة . فهم يشكلون « العمود الفقري » للمؤسسة العسكرية . وفي هذا الدور ، يصبح ضابط الصف ، في كثير من الاحيان ، الحافز على العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوس في كافة مستويات التسلسل العسكري .

يتوجب على الضابط وضابط الصف أن يقوما باسهام هام في تعزيز علاقتهما . وبتعاونهما ، يستطيعان تطوير مشاركة مرضية بصورة متبادلة ، ومفيدة لمصلحتهما المشتركة المتمثلة في وحدتهما . ويساعد الاعتماد المتبادل ، أيضاً ، على الاجابة على المشاكل المثارة على التعاقب . فالنقص في الافراد في زمن السلم ، والاصابات في القتال ، ترغم الضابط في كثير من الاحيان ، على القيام بالعمليات بمعونة عدد من ضباط الصف اقل من المعتاد أو تعيين ضابط الصف في منصب قيادة وحدة بدون ضابط . وحين ينشد الضباط وضباط الصف كل فرصة للتعلم بعضهم من بعض ، والعمل متعاونين ، فبامكانهم أن يتولوا بثقة مسؤوليات بعضهم البعض في الحالة الطارئة .

تقدير الاسهام الممكن :

هناك عوامل كثيرة تدخل في نطاق تحديد الاسباب، التي جعلت احد الافراد رئيساً وآخر مرؤوساً في أي تنظيم ، وهي : الرغبات الشخصية ، والاستعداد لتقبل مسؤوليات معينة ، والمقدرة العامة على القيادة ـ هذا إذا ذكرنا بضعة عوامل . ولكن هذا الاختلاف في الوضع التنظيمي يمثل اختلافاً في المنصب في التنظيم الرسمي . وليس بالضرورة اختلافاً في الندرة الفكرية أو القيمة الفردية العامة . وتلازم المسؤولية الأكبر ، لا المقدرة الفكرية الأكبر ، المنصب الاعلى في التسلسل . وليس هناك من فرد يملك « احتكار القدرة العقلية ».

بامكان المرؤوس أن يفكر ، ولديه المعرفة والأفكار ، وخصوصاً حول عمله الخاص . ويدرك الرئيس الحكيم هذه الحقيقة ، ويحترم افكار المرؤوس وقدراته ، ويغتنم الفرصة بصورة تامة للاستفادة من هذه المعرفة وهذه الافكار . وكذلك يدرك أن احترام افكار المرؤوسين وتقبلها ، وحتى اعلان ترحيبه بها ، لا يعفيه من مسؤوليته في وضع القرارات، ولا يحرمه من حق وضعها .

تولي القيادة

ربما يكون الانطباع الأول ، الذي يحدثه القائد ، دائماً . فهو يخلق البيئة لأعمال الوحدة في المستقبل ، ويرغب بصورة طبيعية أن تكون بيئة صالحة ، ويحدث هذا ، كلما تولى قيادة

جديدة ، وكلما تفاعلت مع شخصيته عوامل مختلفة ، تتعلق بطاقة الجماعة ونشاطها ، والموقف .

إن بعض الطرق الفنية للاجتماع بوحدة جديدة جديرة بالبحث . فبصورة مبدئية ، يجب على القائد أن يتخذ الترتيبات لاجتماع الوحدة لكي تكون لديه الفرصة للتحدث الى افرادها . فهم يهتمون برؤيته ومعرفة سياساته . وفي هذا الحديث من المفيد أن يقوم القائد بالاطلاع المناسب على المكتسبات والمنجزات السابقة للوحدة ، والتعبير عن الاعتداد بالنفس والفرصة ، اللذين توفرهما هذه القيادة الجديدة له . وكذلك من المستحسن أن يظهر لوحدته على الخريطة تقديره للمهمات والواجبات المحددة التي تنتظر التنفيذ في المستقبل . ويجب عليه أن يتحاشى العبارات العامة الجازمة التي ربما يصعب أن يتبع مدلولاتها في حياته ، ويصعب تطبيقها فيما بعد .

في تحليله للقيادة يجب على القائد أن يقوم بتقييم تام وشامل للوحدة بقدر الامكان . ففي محاولته تحسس « نبض » التنظيم ، يتوجب عليه أن يحقق في الامر مع اعضاء هيئة اركان الوحدة الذين كانوا في وضع يمكنهم من مراقبة التنظيم وتقييمه بصورة رسمية . وفي تولي القيادة سوف يجد القائد أن الكثير من الاشخاص مستعدون لتقديم المشورة . ويمكن وضع قليل من الثقة في الحديث غير الرسمي من قبل الافراد غير الرسميين الذين يعرفون القليل عن التنظيم أو عوامل التقييم الصحيح . واثناء تقبل التعليمات والتقييمات من القائد السابق ، يجب أن يكون القائد الجديد حذراً ، لكي لا يكتسب عرضاً تحيزات ربما تكون لديه . وبعبارة أخرى ، يجب أن ينصت القائد ، ويراقب ، ويطالع ، ثم يقوم بوضع تقييمه الخاص .

سوف تكون لدى القائد الجديد وفرة من الوقت والفرصة لتعديل المظهر العام لتنظيمه والتأثير في عمله ، دون محاولة طبع التنظيم بطابعه من خلال التغييرات الاعتباطية . وحتى بعض التغييرات ، التي تبدو في البدء اساسية ، ربما تثبت فيما بعد انها غير ضرورية ، بعد اجراء تقييم دقيق للعوامل الوثيقة الصلة بالموضوع . وربما تأتي اوقات يتوجب فيها على القائد الجديد أن يجري تغييرات فورية ، وربما جذرية ، ولكن حتى عندئذ ، يجب أن تكون تغييراته قائمة على اساس التقييم الشامل والسليم بقدر ما هو عملي . ويجب أن يتمثل التوجيه العام الذي يتبعه في هذا العمل ، في اجراء تغييرات فقط ، حين تثبت الحاجة للتغيير ، نتيجة لتقييمه الدقيق والشامل والصحيح ، لتنظيمه ذاته ، وللعوامل البارزة التي تؤثر فيه .

هناك نقطة هامة امام القائد الجديد ، وهي اظهار اهتمام خاص باعضاء سلسلة القيادة ـ تعلم اسمائهم ، والاطلاع الحسن على اعمالهم . إذ يجب تقييم امكانية هؤلاء الافراد الرئيسيين من أجل تأدية اعمالهم الحالية والاعمال ذات المسؤولية الأكبر في المستقبل ، ويجب على القائد أن يعرف كحد ادنى الافراد الذين يقلون عنه بدرجتين . ويجب على قائد الفصيلة أن يكون على

معرفة جيدة بكافة افراد الفصيلة في وقت مبكر ما امكن . وحتى قائد السرية يجب أن يحاول معرفة الافراد في السرية بكاملها .

الرئيس المباشر :

حين يتولى فرد القيادة ، يهتم بصورة طبيعية وملائمة بعلاقاته مع رؤسائه . فلسياسات رئيسه المباشر وشخصيته تأثير على القيادة . ومن واجب الملتحق الجديد أن يصبح على اطلاع حسن بسياسات قائده ، وأن يعرف مدى انطباقها على الوحدة وعملياتها . ويجب عليه أن يحصل على مذكرات المركز الاعلى للقيادة ، ومراجعه التدريبية ، ومنشوراته الأخرى ، حتى يعرف ما معنى السياسة ، والاجراء الدائم للقيام بالعمليات (SOP) ، للوحدة . وكذلك يجب عليه أن يحاول تعلم الكثير بقدر الامكان عن شخصية رئيسه . وبامكانه أن يحصل على ذلك بسهولة من معاصريه ومعارفه ، الذين يعرفون الرئيس . ويعلم المرء هذه الخصوصيات ، لكي يتجنب أي اخطاء ناشئة عن قلة المعرفة . وليس المقصود أن يعني هذا ضمناً ، إن التملق بتذلل ينال التشجيع ، فعلى العكس ، فإن مرتبة المرؤوس الموثوق هي مرتبة يستحقها من خلال اظهار المقدرة .

يجب على القائد الجديد ـ كما يجب على أي مرؤوس ـ أن يعالج بتبصر التعليقات ، التي يطلقها الآخرون حول قائده الخاص الجديد ، والضباط الآخرين الذين يفوقونه مرتبة . وهناك خطر تكوين صورة متحيزة للقائد الجديد قبل التوصل الى معرفته . وعلى الخصوص ، يجب أن يحذر من التعليقات التي يطلقها المرؤوسون الناقمون . فلا أحد يبلغ حد الكمال ، ففي بعض الاحيان ، ربما ينظر على نحو مبرر من قبل السلطة العليا ، الى الاشياء التي يعتبرها المرؤوسون نواقص ،على أنها جديرة بالثناء ، والعكس بالعكس .

المهمة الأولى :

كما هو متوقع ، يكون الضابط الشاب الذي يلتحق بوحدته الأولى مفعماً بالحماس لتولي مهمته القيادية الأولى . وهذا الحماس هو شيء جرت تغذيته طوال فترة تدريبه ، الذي سبق تقليده الرتبة . ومع ذلك ، وبرغم كل هذا الحماس والنشاط والطاقة ، هناك شعور معين بالتردد يحتمل أن يغشّي افكاره . وينشأ هذا عن الشعور بالخضوع لتجربة جديدة ـ وهي مسؤولية القيادة والاتصال بالمجندين الافراد من موقع القيادة . وهذا احساس طبيعي ولكنه قلق ، يتعرض له كل شخص لدرجة ما . ويتمثل الحل بالنسبة للضابط ، مقلد الرتبة حديثاً ، في ادراك انها حالة اعتيادية . ويتحقق هذا بسهولة بالتفكير ملياً لحظة واحدة في التدريب والخبرة ، اللذين تلقاهما قبل تسلم التفويض . ففي هذا التدريب ، قام في الحقيقة بكثير من الاعمال التي يطلب من الضابط أن يفعلها ، دون أن يتعرض ، على أية حال ، للمسؤوليات الكاملة

للقيادة . وتمت مراقبة اعماله وتقييمها ، وقدر المشرفون عليه انه يتمتع بالامكانية التي تؤهله لأن يكون ضابطاً . والمهم ، على وجه الخصوص ، هو مقدرة المرشح على توجيه الاشخاص والعمل معهم . وبالاضافة الى ذلك ، عملت التعليمات التكتيكية والفنية ، التي تلقاها ، على تطوير كفاءته المهنية . وباختصار ، يجب عليه أن يأخذ امكانيته وتدريبه بعين الاعتبار ، وأن يدرك أن الشعور المتردد امر اعتيادي يتعرض له كل شخص ، وأن يقرر بأنه سيقوم بأفضل عمل ممكن .

القيادات اللاحقة :

إن بحث التولي الأولي للقيادة ، ينطبق كذلك على مهمات القيادة اللاحقة . وبالطبع ، فإن الشعور بالتردد يتلاشى مع خبرة السنين . وعلى أية حال ، فمع كل مهمة جديدة ومن نوع مختلف، يعود شعور معين من الخشية للظهور ، ومع ذلك ، فانه يهدأ بسرعة ، حين يقوم القائد بالاستعداد الفردي للمهمة .

ربما يغير عاملا الجماعة والموقف اسلوب المعالجة ، الذي يستخدمه القائد تجاه مهمته القيادية . ففي القتال ، توجد ادنى فرصة للتوصل الى مقابلة افراد الوحدة ومعرفتهم ، قبل القيام بعمليات من نوع المهمة . وهنا يجدي التعجيل لدرجة كبيرة بعملية تولي القيادة ، وتزداد مسؤوليات القائد-فعليه أن يوطد مركزه القيادي في المواقف الحرجة . ونظراً لقلة الفرصة التي قد تتوفر لاجراء التقييم في الوقت الملائم ، لذا من المعين اتخاذ آراء مكوّنة على وجه السرعة . وهذا يعني أن اعتماداً أكبر سوف يتركز على تقييمات الآخرين ، الذين كانوا في وضع يمكّنهم من المراقبة . ويعني أيضاً أن القائد يحتاج بصورة اشد الحاحاً لمعرفة قدرته الخاصة ، حتى يتمكن من استحقاق مركزه القيادي ، وتحقيق مهمته . ولا يعفي هذا القائد ، بأي شكل من الاشكال ، من مسؤولياته عن اعلان السياسة ، واستخدام سلسلة القيادة التابعة له .

هناك موقف آخر قد يحدث ، وهو ذلك الموقف الذي يعين فيه قائد جديد « لترتيب » وحدة تعتبر في حالة سيئة ، وتعطى عادة ، تعليمات محددة لتوجيه الجهود نحو مجالات معينة . وكذلك ، يجدي في هذا المثل ، تخفيض فترة التحسن . وفي هذا الموقف ، يتركز اعتماد كبير على التوجيه ، الذي يتم تلقيه من القائد الاعلى مرتبة ، كما يتركز على التقارير المتيسرة للمساعدة في التقييم . وتتطلب المشكلة العمل والنتائج السريعة .

مع كل سنة من سنوات الخبرة ، يطور الفرد افكاراً معينة تجاه تأدية العمل . وتعمل هذه كتوجيهات لتنفيذ العمليات ، ويتمسك هو بالطبع بهذه الاساليب التي يعلم أنها تنجح ؛ ومهما يكن ، فربما تكون غير نافعة ، لانها ربما تؤدي الى عدم المرونة . وتشكل « مقاومة التغيير » مشكلة للافراد الأكبر سناً من ذوي الخبرة . ويجب أن يكون القادة قادرين على الاحتفاظ بالموضوعية في القيادة، وادراك القدرات على تأدية العمل والتخطيط في قيادات اخرى . ويبن

حين وآخر ، من المستحسن أن يفكر القائد ملياً بعمله واساليبه ، وخصوصاً في تولي مهمة القيادة ، بعد سنوات من تأدية العمل في درجة اوطأ في قيادة مشابهة .

خلاصة

إن المفهوم الموحد للقيادة والتعريف الوظيفي للقيادة (بأن القيادة هي عملية التأثير في السلوك الانساني ، بهدف تحقيق مهمة ما بالاسلوب الذي يرغب فيه القائد)، يدعمان رأياً يكافح المرء، من اجله ، وهو ان العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تشكل ، من الناحية المنطقية ، النقطة الاساسية في أي موقف قيادي .

تقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على اساس بنية التنظيم الرسمي ـ أي الوضع النسبي للافراد في التنظيم ، الناشىء عن مسؤولية التنظيم وسلطته . وفي أي تنظيم ، بصرف النظر عن طبيعته أو حجمه ، تتوقف العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوس على فهم العلاقات الانسانية ، وتقدير الكرامة الفردية ، ووجود الاحترام المتبادل ، والتفاهم .

نظراً لمسؤولية الرئيس عن تحقيق المهمة ، والادراك بأن هذا التنفيذ للمهمة يتوقف على تأدية المرؤوسين للعمل بصورة بارعة ، يتوجب عليه أن يقيم اتصالاً فعالاً مع مرؤوسيه ، مع البقاء ، اثناء ذلك ، موضوعياً في تعاملاته معهم . وبعبارة اخرى ، يجب على الرئيس أن يحافظ على تفاوت اجتماعي ، يفي بمقياس الموضوعية والاتصال الفعال .

في علاقاته مع المرؤوسين ، يجب على القائد أن يدرك أن الاختلاف في الوضع التنظيمي ، لا يمثل في ذاته اختلافاً في المقدرة الفكرية ، أو القيمة الفردية العامة . فربما يكون لدى الجندي الفرد بعض الافكار القيّمة جداً ، فيما يتعلق بعمله والقوات العسكرية . ومرتبة الجندي في التنظيم لا تجعل بأي شكل من الاشكال ، حاجاته وَرغباته ومشاعره ، وكرامته الانسانية ، أقل اهمية من حاجات القائد ، ورغباته ، ومشاعره ، وكرامته الانسانية .

إن علاقة الضابط مع ضباط الصف، ذات أهمية خاصة بالنسبة له. فمن واجب ضابط الصف أن يكون قادراً على تحمل المسؤوليات الملائمة، ولكنه، ليفعل ذلك، يحتاج إلى سلطة مناسبة ، ويستحق الاعتبار الملائم .

يتمثل احد المواقف المهمة الى حد بعيد ، التي تستلزم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، في تولي القيادة ، نظراً لأن العلاقة المكونة في هذا الوقت ، تحدد لدرجة كبيرة العلاقة التي ستوجد فيها بعد بين القائد الجديد والمرؤوسين . وفي كافة وجوه تولي القيادة ، تعتبر التقييمات الاولية الدقيقة والمضبوطة من القائد الجديد ، ضرورية. ويجب أن يحترس القائد من التقييمات الأولية غير الدقيقة ، والتي لا أساس لها من الصحة ، حيث ان هذه بوسعها أن تقوض الى حد بعيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس .

دون التقليل من اهمية المقدرة الفردية ، والبراعة الفنية ، وعوامل معينة غير شخصية ، يتوقف التنفيذ الفعال لمهمة التنظيم على العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوس في التنظيم .

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Stouffer, S. A., *et al., The American Soldier: Adjustment During Army Life,* Vol. I. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1949.

Drucker, Peter F., *The New Society.* New York: Harper & Row, Publishers, 1962.

Wolf, William B., *The Management of Personnel,* San Francisco: Wadsworth Publishing Co., 1961.

Van Dersal, William R., *The Successful Supervisor in Government and Business.* New York: Harper & Bros., 1962.

الفصل الخامس عشر

تقديم المشورة

إن كل قائد مسؤول عن تحقيق مهمتة وتوفير سعادة رجاله . وربما لا يتضح ، بصورة مباشرة ، ذلك الدور الذي يلعبه تقديم المشورة في تحقيق هذين الواجبين . ويستلزم التعبير « تقديم المشورة » قدراً كبيراً من المجازفة في مجال علم دلالات الالفاظ وتطورها . فأولاً ، هناك مشكلة التمييز بين تقديم المشورة والعلاج النفسي . (فارنزوورث ، العام ١٩٦٦ ، ص ٧٩ - ٨٠). وثانياً ، هناك تعاريف كثيرة « لتقديم المشورة ». وربما تكون هذه التعاريف عامة جداً ، أو ربما تكون محدودة الى حد بعيد ، ومرتبطة بمدارس ونظريات معينة لتقديم المشورة ، ومتأثرة بها ، حسب التصور . وفي هذا الفصل ، يعرّف « تقديم المشورة » على انه المساعدة ، التي يقدمها القائد لرجاله لمساعدتهم على التكيف مع المشاكل التي يواجهونها .

في قيامه بعمله اليومي ، يعنى القائد بكل من تقديم المشورة حول تأدية العمل ، وتقديم المشورة حول المشاكل الشخصية . وقد تم بحث تأدية العمل أو تقييمه في الفصل الرابع . وسوف يعالج هذا الفصل الاساليب والمبادىء ، التي يستخدمها القائد في مساعدة الفرد على حلّ المشاكل الشخصية ، أو تحسين تأديته للعمل . وهناك حالات مستلزمة على وجه الخصوص، وهي تلك الحالات ، التي تكون فيها تأدية الفرد للعمل غير ملائمة ، بسبب مشاكل تتعلق بالتحفيز ، أو الموقف ، أو العاطفة ، بدلاً من مجرد النقص في المهارات أو المعرفة .

يجب أن يعتمد القائد بصورة جوهرية ، بوصفه مستشاراً ، على كل المادة المقدمة في

الفصول الأخرى من هذا الكتاب ، وتعتبر المادة حول الاتصال بين الافراد ، والتحفيز والمعنويات ، والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، ذات اهمية خاصة .

طرق نظرية لمعالجة تقديم المشورة

هناك نظريات كثيرة حول تقديم المشورة . ولتزويد القائد بخلفية نظرية مختصرة ، سوف يجري بحث ثلاثة اصناف رئيسية من طرق المعالجة النظرية وهي : طرق المعالجة التوجيهية ، وغير التوجيهية ، والانتقائية أو المتنوعة . وسوف يكون التوضيح مختصراً ، وإلى حد ما ، مبسطاً بصورة زائدة عن الحد . وليست هذه الطرق للمعالجة متميزة بصورة واضحة . فهي تتداخل في مجالات متعددة ، ويشعر العديد من المستشارين المحترفين بأنه حين تكتسب المعرفة والخبرة في الميدان ، تصبح المسائل الفلسفية والنظرية المختلفة غير واضحة .

الطريقة التوجيهية للمعالجة

هذه طريقة معقولة لمعالجة تقديم المشورة حيث يساعد المستشار ، من خلال خبرته ومصادره ، الفرد على حل مشاكله عن طريق التحليل المعقول أو المنطقي . وربما يكون التعبير « توجيهي » مغلوطاً ، من ناحية أن المستشار لا يتخذ موقفاً قضائياً سلطوياً ، يملي الحلول أو الاعمال . وإن الاستخدام العملي للطريقة التوجيهية يفرض مطالب ثقيلة على خبرة المستشار ، ومعرفته ، وموضوعيته . ومن حيث الجوهر ، يمكن النظر الى الطريقة التوجيهية للعلاج ، على أنها اسلوب مختصر ، أو طريقة اقتصادية في معالجة حل المشاكل . والمستشار هو اختصاصي يتمتع بالمهارات الضرورية لفصل القمح عن القشر ، وتقديم طرقَ العمل التي تؤدي الى حلول للمشاكل . ويحاول المستشار ، حتى في هذه الطريقة التوجيهية للمعالجة ، أن يترك القرارات للمشار عليه ، ولكنه مباشر ، لدرجة أكبر بكثير ، في توجيهه ، من المستشار غير الموجه الذي سيبحث فيها بعد . ويعنى المستشار الموجه ، بشكل لا لبس فيه بانظمة القيم . فيحاول أن يؤثر في متلقي المشورة ، فيما يتعلق بالسلوك الاجتماعي المقبول ، وطرق النظر الى الأمور ، ونماذج سلوكية اخرى .

باختصار ، يساعد المستشار الموجّـه، من خلال تدريبه وخبرته ، المشار عليه في اجراء تحليل معقول لظروف المشكلة . ويقدمَ فعلاً طرقاً للعمل ، ويساعد فعلاً في التقييم ، ويحاول فعلاً أن يؤثر ، ولكن غرضه الأول هو محاولة بناء الموقف ، تاركاً القرار لمتلقي المشورة .

الطريقة غير التوجيهية للمعالجة

تدعى طريقة المعالجة غير التوجيهية ، لتقديم المشورة ، كذلك ، بطريقة المعالجة المتركزة حول العميل . وتتصف هذه الطريقة ببساطة ظاهرية ، ولكن التفحص الدقيق يكشف أن هذا

الاسلوب في تقديم المشورة ، يخفي في جذوره « اسلوباً في الحياة »، ناشئاً عن معتقدات معينة حول طبيعة الانسان . فهذه الطريقة للمعالجة تفترض أن الشخص المعني فقط ، بوسعه أن يحل مشاكله الخاصة ، وإن أي تغيير يجب أن ينبعث من الداخل ، بدلاً من انبعاثه من أي توجيه أو ارشاد من الخارج . وبالتالي ، فإن الافتراض الاساسي على سبيل الجدل ، الذي تقوم على اساسه طريقة المعالجة غير التوجيهية ، هو ان كل فرد يتمتع بالقدرة على اعادة تنظيم نفسه ، أو اعادة تكييفها ، ليصبح بالنتيجة ذلك النمط من الاشخاص الذي يريد أن يكون حقيقة .

إن المستشار هو أداة حيوية في هذه الطريقة للمعالجة ، ليس بوصفه مصدراً فكرياً ، للمساعدة بطريقة معقولة في تحليل مشكلة ما ، بل بوصفه انساناً متفهماً يستطيع تقبل متلقي المشورة على ما هو عليه . ومهمة المستشار هي ايجاد جو علاقة مع متلقي المشورة ، حتى يتمكن من البدء بفهم نفسه وإعادة تنظيمها . وهذا الجو هو جو من التقبل الكامل لمتلقي المشورة وسلوكه وقيمه . والمستشار لا يرشد أو يوجه أو حتى ينصح . ولا ينظر الى المستشار على أنه يقوم بدور سلبي ، بل بدور فعال في توضيح مشاعر العميل ، والقدرة على مشاركة العميل في مشاعره أو افكاره ، وإقامة علاقة التقبل والثقة . وهذه ليست مهمة سهلة . فالمستشار يجب عليه أن لا يكون ، فقط ، قادراً على رؤية العالم من خلال ناظري عميله ، بل ويجب عليه أن يتقبل مشاعره وسلوكه دون اعتبار للقيم . ولا ينكر المستشار غير الموجه أن المستشار سوف يفرض تأثير قيمه على متلقي المشورة ، ولكنه يتجنب الافصاح المباشر عن قيمه أمام متلقي المشورة أو انتقاد قيمه . وسوف يزود المستشار غير الموجه متلقي المشورة بالمعلومات، إذا رغب بها لمساعدة نفسه في الاختيار أو القرار.

تضع طريقة المعالجة غير التوجيهية أو المتركزة حول العميل ، مسؤولية التغير والتكيف ، على متلقي المشورة مباشرة . ويحاول المستشار إيجاد جو من التفاهم التام لكي يعيد متلقي المشورة تنظيم نفسه في اتجاه ايجابي. ويوضح المستشار مشاعر متلقي المشورة بمحاولة تبني إطار الافكار الموجهة لتفكيره ، وعكس صورة مشاعره .

الطريقة الانتقائية في المعالجة

لا يتمسك المستشار الانتقائي بأية طريقة نظرية للمعالجة . فهو يحلل مشكلة معينة لمتلقي المشورة . ويختار الاسلوب أو المجموعة المؤتلفة من الاساليب وطرق المعالجة ، التي يعتقد أنها تؤدي الى أفضل حل . وربما يستخدم الطريقة التوجيهية للمعالجة في حالة واحدة ، وغير التوجيهية في حالة أخرى . ويجب عدم اعتبار هذه الطريقة للمعالجة بأنها تقديم للمشورة على أساس التجربة والخطأ . ويجب على المستشار الانتقائي المحترف أن يتمتع بتدريب مماثل لتدريب الشخص الذي يتمسك بنظرية واحدة أو بتدريب يفوق تدريبه . وهو يجاهد لاختيار ما يجده الافضل في النظريات المختلفة ، ويطبقه بناء على الموقف المحدد .

يقود تقييم نظريات تقديم المشورة المرء إلى الشك بأن اعطاء النتائج المثمرة ، لا يخضع لدقة النظرية ، بقدر ما يخضع للمهارة في تطبيقها . والمهارات المستلزمة متماثلة بأشكال متعددة . وباستثناء بعض طرق المعالجة النفسية المحددة ، مثل التحليل النفسي ، يبدو أن هناك بعض الاجراءات العامة الهامة . فأولاً ، موقف المستشار هو على العموم موقف تقبل متلقي المشورة ، وثانياً ، يحاول المستشار أن يشارك متلقي المشورة في مشاعره أو آرائه ، وأن يتبنى اطار الافكار الموجهة لتفكيره ، ويرى العالم من خلال ناظريه . وأخيراً ، تترك القرارات والخيارات في التحليل الأخير ، للفرد الذي تقدم له المشورة .

القائد كمستشار

إن القائد مشغول في كافة الدرجات، ولا يتوقع أن يصبح مستشاراً محترفاً رفيع الثقافة، ولكنه يجب أن يكون قادراً على تقديم المساعدة لرجاله ، التي تساعدهم في تكيفهم الشخصي . ولدى الجيش عدد من الدوائر المزودة بالمحترفين المدربين على اتخاذ اجراءات محددة ، لمساعدة القائد ومرؤوسيه في حل مشاكلهم، التي تحتاج إلى تقديم المشورة . وبامكان هؤلاء المحترفين أن يكونوا نافعين على وجه الخصوص ، في حل المشاكل التي تقع خارج نطاق قدرة القائد بسبب افتقاره للتدريب المهني ، أو التسهيلات ، أو المقدار المغالى فيه من الوقت اللازم . ومهما يكن ، يواجه قائد الوحدة الصغيرة يومياً بعدد وافر من مواقف تقديم المشورة . واحياناً ، يستهل القائد نفسه تقديم المشورة ببحث فعالية المرؤوس ، أو انضباطه، أو مظهره ، أو مسألة ما اخرى لاحظها . وفي مناسبات اخرى ، يعرض المرؤوس مشاكله على القائد . وربما تكون لديه مشاكل تتراوح بين بغض عمله ، ومشاكل عاطفية عائلية أو مالية . وربما تكون مشكلة الجندي شخصية بصورة تامة ، أو ربما تورط آخرين ، لدرجة أن المعنويات وانجاز المهمة في الوحدة الكاملة ، تتأثر بذلك .

من الصعب فصل ما يمكن اعتباره عمليات يومية عادية عن المواقف الحقيقية لتقديم المشورة . ويبدو أن مثل هذه المشورة ليست نافعة جداً في اجراء البحث حول القائد العسكري كمستشار . وسوف تكون هناك اوقات يتاح فيها موقف تقليدي لتقديم المشورة ، حيث يجلس القائد ومرؤوسه في غرفة هادئة في جو غير رسمي . وسوف تكون هناك اوقات أخرى ، حين يجري تقديم المشورة ، كما هو محدد في هذا الفصل ، في احدى المناسبات الاجتماعية ، أو حول مشكلة في الميدان ، أو حول النشاطات الجانبية خارج نطاق العمل ، والمتمثلة في المباراة الرياضية ، أو حين يحتل القائد والمرؤوس حفرة الاستحكام نفسها ، اثناء اضطرارهم للبقاء فيها اتقاء لنار العدو .

تناقض الدور :

في هذه المرحلة ، ربما يتساءل المستشار المحترف ما إذا كان القائد المثقل باعباء مهمته ومسؤولياته الكثيرة التي تشمل تقييم مرؤوسيه ، بامكانه أن يكون في نفس الوقت مستشاراً ناجحاً . والحقيقة أن القائد العسكري يواجه مشاكل تختلف عن تلك التي يواجهها المستشار المحترف في كلية اهلية ، أو الاختصاصي بعلم النفس المتعلق بموظفي الشركة الصناعية الكبيرة . وعلى اية حال ، يجب عليه أن يقوم بمهام تقديم المشورة . وليس تناقض الدور ، الذي يسببه مركزه الثنائي كقائد ومستشار ، مرغوباً فيه من وجهة النظر المجددة لتقديم المشورة ، برغم انه لا يختلف عن تناقض دور الأب ، أو المعلم ، أو قادة معينين في ميدان التجارة أو الصناعة . وسواء كان مرغوباً فيه أم لا ، فإن القائد العسكري لا يمكن اعفاؤه من مسؤوليته في مساعدة رجاله في التكيف مع المشاكل التي يواجهونها .

الاهداف

في تقديم المشورة ، يجب على القائد أن يحاول تحقيق اهداف اربعة . الهدف الأول هو مساعدة المرؤوس أو متلقي المشورة على تمييز مشكلته أو عيوبه وتحديدهما . ويتطلب هذا قدراً كبيراً من الصبر والمهارة من المستشار . ويعود عادةً ، سبب التماس متلقي المشورة المساعدة في تقديم المشورة ، أو احتياجها ، الى أنه غير قادر على فعل هذا . وحالما تتحدد المشكلة ، يستطيع القائد أن يتقدم الى الهدف التالي ، المتمثل في حمل متلقي المشورة على اتخاذ القرار حول أفضل طريقة للعمل . ويجري التأكيد على اهمية اتخاذ القرار من قبل متلقي المشورة . وحتى يحقق متلقي المشورة الهدف الثالث ، وهو اتخاذ اجراء ملائم بصورة فعلية ، يجب عليه أن يلتزم بالقرار الذي ينجم عن مشاركته في التوصل الى القرار . فإذا تم الوفاء بهذه الاهداف الثلاثة ، يصبح الهدف الرابع اسهل منالاً . وهذا الهدف الأخير هو أن يتولى متلقي المشورة المسؤولية الكاملة عن قراراته واعماله .

برغم أن هذا البحث شدد على اهمية الدور الذي يلعبه متلقي المشورة ، إلّا أن مهمة المستشار هي الاصعب بين المهمتين ، بالنسبة لتحقيق هذه الاهداف . فهو الدافع والحافز ، اللذان يجعلان نجاح جلسة تقديم المشورة ممكناً. فإذا استطاع متلقي المشورة أن يفي بهذه الاهداف لوحده ، فلن يحتاج إلى تقديم المشورة . ويؤكد هذا اهمية الطرق الفنية ، التي يستخدمها القائد ـ المستشار في مساعدة متلقي المشورة .

اعتبارات وطرق فنية محددة

هناك عدد من الاعتبارات والطرق الفنية ، التي يمكنها أن تساعد القائد. ويجب أن يكون واضحاً في هذه المرحلة ، إن الطريقة الانتقائية للمعالجة ، يحتمل أن تكون الطريقة العملية إلى

ابعد الحدود بالنسبة للقائد . ولا يعني هذا ضمناً أن القائد يتوقع أن يكون مستشاراً انتقائياً محترفاً . وإنما يعني فعلاً أن طريقته في المعالجة وطريقته الفنية ، سوف تعتمدان على تقييمه لنفسه كمستشار ، ومعرفته للشخص الذي يقدم له المشورة والموقف القائم في وقت تقديم المشورة .

صورة القائد

يصعب على القائد أن يقيِّم بصورة دقيقة الصورة ، التي يبرزها لنفسه أمام مرؤوسيه . وبدون التصرف نحو الآخرين بعدد وأفر من ميزات الشخصية ، يتضح أنه ، إذا كان المرؤوسون ينوون عرض المشاكل أمام القائد ، وإذا كان من المتعين أن يكون تقديم المشورة فعالاً ، فيجب على القائد أن يكون قد ابرز مسبقاً صورة « مرضية » لنفسه أمام مرؤوسيه . ويدل البحث على أن المستشار الفعال هو شخص صادق ، يهتم بمتلقي المشورة كفرد ، ويحترم الكرامة الانسانية . ويقل تناقض الدور الذي يقوم به المستشار ـ المقيّم ، إذا اخذ بالاعتبار أن القائد منصف ونزيه ، وإما خالٍ نسبياً من المحاباة ، او قادر على التحليل الموضوعي . وفي احيان زائدة عن الحد ، يفترض القادة أن المرؤوسين يبالون حتماً بالمشورة ، لمجرد أنها تنطلق من شخص في موقع السلطة .

التهيئة لتقديم المشورة

عندما يكون ذلك ممكناً ، يجب على القائد أن يستعد لجلساته لتقديم المشورة . وربما يكون اسلوب الترتيب المادي مهماً . ففي معظم الاوضاع المخططة لتقديم المشورة، من الممكن إيجاد غرفة مريحة ، حيث بالامكان عقد جلسة في جو خالٍ من الكلفة . ويجب تعيين موعد للجلسة في وقت لا يكون هناك اشياء تعوق سيرها . وفي كثير من الاحيان ، باستطاعة القائد أن يحصل على معلومات حول خلفية الفرد ، الذي يقدم له المشورة ، ليساعده في اجراء الجلسة . ولا شك أنه إذا بدىء بالجلسة من قبل القائد ، فبوسعه أن يقوم ببعض التخطيط والتنظيم قبل الجلسة . فمثلاً ، في الجلسة المعدة لتوفير المساعدة للمرؤوس في تخطيط مجرى حياته في حقل من حقول النشاط، من الممكن غربلة تقاريره ، قبل الجلسة المعدة لمعرفة المهمات السابقة ، والمستوى الثقافي ، والمعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع .

حدد المشكلة

حين يستهل القائد جلسة تقديم المشورة ، يجب عليه أن يوجز المشكلة كما يراها . وحين يستهل المرؤوس الاجراءات ، يجب على القائد عندئذٍ أن يضمن تحديد المشكلة من قبل المرؤوس . وبصورة متكررة ، يجد المرؤوس أن من الصعب أن يعرض مشكلته ، أو يقدم عرضاً سطحياً يخفي النقطة الاساسية للنقاش . ويجب على المستشار أن يكون حريصاً بأن لا يتسرع في الحكم على طبيعة المشكلة ، ويجب أن يضمن عن طريق الاستجواب الماهر أن يحدد متلقي المشورة مشكلته بأفضل ما يستطيع .

تعلم الاستماع

إن معظم تدريب القائد العسكري موجه نحو التحليل السريع للاوضاع والعمل الحاسم . وفي كثير من الاحيان ، يشكل مثل هذا التدريب عقبة أمام تقديم المشورة الفعالة . ويجب أن يكون المستشار الفعال مستمعاً جيداً ـ مستمعاً مهتماً وفعالاً . ولكن ، لكي يكون مستمعاً جيداً ، يجب أولاً أن يقنع متلقي مشورته بالتحدث للتعبير عن مشاعره . وليس اقناع المرؤوس « بالانفتاح » بمهمة سهلة . فوفقاً للمقاييس العسكرية المقبولة ، يجب تشجيع متلقي المشورة على الاسترخاء. ويجب على القائد أن يستثمر أي جهد يقوم به متلقي المشورة في وصف مشكلته . ويجب أن يظهر الاهتمام ويعكس المشاعر التي يعبر عنها متلقي المشورة . وفي كثير من الحالات ، إذا وجد التشجيع من مستمع مهتم وماهر ، فسوف يتحدث متلقي المشورة من البداية إلى النهاية ، ويحل مشكلته الخاصة .

المرونة في اختيار الطرق الفنية لتقديم المشورة

إن اختيار الطرق الفنية الملائمة لتقديم المشورة ، من المحتمل أن يشكل اصعب جزء في عملية تقديم المشورة . وتكون طريقة المعالجة غير التوجيهية فعالة في كثير من الاحيان ، عندما يتكلف متلقي المشورة عناء التعبير عن نفسه . وفي اوقات أخرى ، ربما تكون هذه الطريقة الفنية غير ملائمة . ومن المحتمل أن لا تشكل أفضل اسلوب لجلسة تقديم المشورة حول اداء العمل التي يستهلها القائد ، والتي يكون فيها واثقاً من طبيعة مشكلة مرؤوسه ، ويشعر أن المرؤوس بامكانه أن يحسن عمله بواسطة مشورة محددة ما . وسميت هذه الطريقة للمعالجة في ميدان الصناعة بطريقة المعالجة على أساس قاعدة « قُل وبع ». (مايير ، العام ١٩٥٨). وليست هذه بالطريقة الوحيدة لمعالجة تقديم المشورة حول تأدية العمل . وربما تتحول الجلسة ، التي تبدأ على شكل جلسة لتقديم المشورة بطريقة توجيهية مباشرة ، يستهلها القائد ويجري معظمها ـ إلى جلسة يستخدم فيها القائد طرقاً فنية غير توجيهية كثيرة ، لتوضيح مشاعر مرؤوسه ولجعله يفهم نواقصه . ولهذا السبب ، حتى في جلسات تقديم المشورة ، يفضل بعض القادة استخدام الطرق الفنية غير التوجيهية في محاولة اقناع المرؤوس باجراء تقييم دقيق لتأدية عمله الخاص ، وايجاد حلول لمشاكله الخاصة .

إن احدى انجح الطرق لتسهيل التعبير عن النفس ، تتمثل في تبني إطار الأفكار الموجهة لتفكير متلقي المشورة ، وفي النظر إلى مشكلته من خلال نظرته إليه . وفي بعض الاحيان ، يعتبر هذا صعباً بصورة مضاعفة بالنسبة للقائد ، الذي يتعين عليه أن يتذكر اهداف وحدته والجيش . ففي كثير من الاحيان ، لا تشكل الاشياء ، التي ربما تكون الأفضل بالنسبة للفرد، أفضل الأشياء بالنسبة للوحدة أو القوات المسلحة . وفي معظم الوقت ، ربما يكون القائد ـ

المستشار غير مؤهل للتوجيه ، وفي نفس الوقت يضبط الجلسة ويوجهها وفقاً لمخطط يتفق مع السياسة المتبعة .

طرق فنية في الاستجواب

هناك بعض الطرق الفنية للاستجواب ، يمكن استخدامها على وجه الخصوص من قبل المستشار غير المحنك، لمساعدته في ابقاء الجلسة تحت اشرافه ، ومساعدة متلقي المشورة في التعبير عن مشاعره ، وتوضيح الموقف . والطرق الفنية التالية للاستجواب متبناة من كراس (٦١١ ـ ١) لمكتب الجيش بعنوان « مقابلة افراد الجيش ». وبرغم وجود طرق فنية وتصنيفات أخرى ، إلّا أن هذه الطرق الفنية تسهل تحقيق اهداف تقديم المشورة ، ونقر تناقض دور القائد ـ المستشار العسكري .

اسئلة تبدأ بماذا : تشكل اسئلة « ماذا » حين تقترن « بكيف » اداة قيّمة بالنسبة للقائد . وتلائم اسئلة ماذا ، وحتى ، وأين ، ومن ، ولماذا معظم مواقف تقديم المشورة . وهي مختصرة ومباشرة ووثيقة الصلة بالموضوع ، ومثال ذلك : ماذا قال ؟، ومتى فعلت ذلك ؟، وأين حدث ذلك ؟ وتستخدم اسئلة « ماذا » في الحصول على اجوبة مفصلة ، وتحديد المعلومات الناقصة ، وتوفير الوقت .

الاسئلة الايحائية : السؤال الايحائي هو سؤال مصوغ في كلمات ، بغية تشجيع متلقي المشورة على تقديم الاجابة ، التي يعتقد أن المستشار يريدها . وربما تستخدم الاسئلة الايحائية في افتتاح مسلك جديد في الاستعلام ، أو ابداء اقتراح ، أو التعبير باختصار عن جواب مرغوب فيه . وربما تستخدم ، كذلك ، في ضبط مضمون الجلسة . وبسبب طبيعة الاسئلة الايحائية ، يجب استخدامها بعناية فائقة .

اسئلة للتحقيق الدقيق : إن التحقيقات الدقيقة هي عبارة عن اسئلة تستخدم للحصول على معلومات بالاضافة الى تلك المعلومات المقدمة في الاجابة على سؤال عام . واسئلة التحقيق ذات قيمة هائلة في الحصول على المعلومات الاضافية ، حول الاسباب الخفية لمشكلة ما . وربما تكون هذه اساسية بالنسبة للمشكلة ، وذات طبيعة تجعل متلقي المشورة يرفض التسليم بها .

ربما تكون التحقيقات الدقيقة عبارة عن تعابير قصيرة تدل على الفهم والاهتمام ، مثل « أنا فاهم » أو « اخبرني المزيد عن ذلك » أو مجرد « عجباً ـ عجباً ». وكذلك، تعتبر الاسئلة ، التي ليس لها ميزة محددة ، مفيدة مثل : « ماذا تعني بذلك ؟ »، « ولماذا تقول ذلك ؟ »، و« هل هناك شيء آخر ؟ ». ويجب على المستشار ألا يقوم بعملية التحقيق الدقيق بحثاً عن المعلومات ، ما لم يعتبر ذلك اساسياً للمساعدة في حل المشكلة .

اسئلة « نعم » و « لا » : في معظم حالات تقديم المشورة ، من الاساسي الاقتصاد في استخدام

الاسئلة القابلة للاجابة « بنعم » أو « لا ». وهناك اوقات تعتبر فيها اسئلة « نعم » و « لا » ذات قيمة لا تقدر بالنسبة للمستشار. وربما تستعمل لتوريط متلقي المشورة، أو لانهاء احدى مراحل الجلسة. وما لم تُضع بعناية وتستعمل بمهارة، فإن اسئلة « نعم » و « لا » تطيل الجلسة، وتخفق في اظهار الحقائق اللازمة للتقييم الدقيق، وتؤدي عموماً الى تقديم المشورة غير المرضية.

الاسئلة الاختيارية: ربما يستخدم السؤال الاختياري، لانتزاع قرار من متلقي المشورة، أو للتخلص من احدى النقاط والتحول الى اخرى. وتساعد اسئلة مثل « أيها تفضل؟ » أو « إن لم تفعل ذلك، فماذا ستفعل؟ »، في ضبط المقابلة وتركيز الانتباه على نقطة الجدال. ويجب استخدام الاسئلة الاختيارية على نطاق واسع في حالات حل المشاكل، أو حيث تتوافر امكانيات متعددة للعمل بالنسبة للفرد. وفي مثل هـذه الحالات، يجب على مجري هذه المقابلات أن يتأكد، بالاستعانة بالاسئلة الاختيارية، من أن كل امكانية للعمل تنال الاعتبار.

السؤال الصامت: كذلك يحتل الصمت لفترات قصيرة مكانة في تقديم المشورة. ويمنح متلقي المشورة فرصة التفكير وتقييم ما قيل حتى الآن. وربما يصلح، حقيقة، كحافز يشجع متلقي المشورة على الاستمرار في الحديث. وكذلك، يمنحه فرصة لتذكر المعلومات التي ينشدها المستشار، ودراسة السؤال، والتأكد من فهمه له. والسماح بقدر معقول من الصمت بين الحين والحين طريقة فنية جيدة. إذ يمنح الفرد الفرصة للتأمل في مواقفه وأية مشاعر قد يشعر بها، فيما يتعلق بأي مظهر من مظاهر مشكلته. وسوف يمكّن الحصول على المعلومات المستشار من تصحيح سوء الفهم، ومساعدة الفرد على تنمية التبصر في مصالحه ورغباته الخاصة.

اسئلة تتعلق بالوضع: إن الغرض الأول من السؤال المتعلق بالوضع، هو تشجيع الفرد على التحدث بصورة مطولة عن مشاكل افتراضية، بغية كشف معرفته وفهمه لها. وربما تُعرض حالات زائفة متصلة بصورة اقرب ما يمكن بالواقع، على الفرد لبحثها. ولكي تكون فعالة، يجب أن تستمد الاسئلة المتعلقة بالوضع من الخبرة الحقيقية، ويجب أن تطرح على الفرد بطريقة تمكنه من فهم معناها والمدلولات المتعددة للمشكلة المعروضة للحل. وتلي عادة الاسئلة المتعلقة بالوضع، اسئلة مثل « كيف » و « لماذا؟ » و « إلى أي حد! »، و « ضمن أي ظروف؟ ». ويجب أن يحترس المستشار من استخدام الاسئلة التي يقصد بها فقط التقييد بجواب خاص أو وضـع المجيب « في مأزق ». ويجب أن يكون الشخص، الذي يجري استجوابه، حراً في بحث المشكلة بطريقته، الخاصة، ولكن بدون تجنب نقطة الخلاف، حتى تكون لديه الفرصة لكشف اجابته المحتملة في وضع حقيقي. ويجب أن يكون المستشار فطناً، ولكن غير ماكر.

اسئلة للتوضيح والتأمل: إن هذا النمط من الاسئلة « يعكس » في الاساس اجابات متلقي المشورة. ويجري التأكيد على الشعور بما يعبر عنه، بدلاً من المضمون المحدد. وينتزع المستشار جوهر ما يقوله المجيب ويقيّمه ويعكسه. وسوف يؤدي الاستعمال الحكيم للتأمل والتوضيح الى

زيادة الشعور بالتقبل من المجيب ، والتوسع في ما كان يبحثه . ويحصر المستشار تأمله واستجوابه من أجل التوضيح بإطار الافكار الموجهة لتفكير الفرد ، ويسمح لهما فقط بالسير إلى المدى الذي يسير اليه الفرد في بحثه . ويعكس المستشار العرض السابق المباشر فقط ، وليس الشيء الذي ذكر قبل ذلك بكثير ، أو الشيء الذي يتوقع إلى حد بعيد أن يذكر . وفي التأمل والاستجواب بقصد التوضيح ، ينعكس شعور وهدف متلقي المشورة ويوضحان ؛ وما يستعمل هو إطار الأفكار المُوجهة لتفكيره . ولا يتطلب التأمل والتوضيح الفعالان دقة المضمون وحسب ، بل وأيضاً ادراك شدة الشعور الملائمة . وفيما يلي مثال على ذلك : المشار عليه : « احب اكثر شيء أن اتحمل مسؤولية . وقد تمتعت حقاً ، وشعرت بالحياة عندما كان لدي اشياء افعلها تتطلب المسؤولية ». المستشار : « يحتمل أن تكون تعيساً في وظيفة بدون قدر من المسؤولية ؟ ».

التفسير : في التفسير يقدم المستشار سبباً لشعور أو عمل ، فيربط بين السلوك والمشاعر والمواقف في الماضي وبينها في الحاضر . وحيث ان التفسير يأتي في كثير من الاحيان ككشف أمام متلقي المشورة ، لذا من الاساسي بالنسبة له أن يكون مستعداً لتلقيه . ويتوقف استعداده على العلاقة مع المستشار ، وملاءمة التكيف الشخصي ، ودرجة بصيرته ، ومظاهر أخرى للشخصية . وحين يكون التفسير صحيحاً ، يرى متلقي المشورة العلاقات بين ذكريات الماضي ومواقفه وسلوكه الحالي . ويتطلب الاستخدام الفعال للتفسير البصيرة والمهارة . والامثلة النموذجية هي : المشار عليه : « أنا مهتم بالذهاب إلى الخارج ، لأنني استطيع أن احصل هناك على وظيفة أفضل واكسب نقوداً أكثر ». المستشار : « أنت تعني انك لا تستطيع أن تفعل مثل ذلك هنا في الولايات المتحدة ؟ ». المشار عليه : « جرى الترحيب بي بصورة حسنة . وأنا اتقن عملي ، ولا أبدي تذمراً . ولكن الاشياء يمكن أن تكون أفضل بكثير بشكل ما». المستشار : « تعني أنك باقٍ إلى حد ما في حالة معلقة ؟ ».

الاسئلة الموجزة : تستخدم الاسئلة الموجزة ، عادةً ، لانهاء جلسة تقديم المشورة ؛ ومهما يكن ، فربما يكون من المستصوب اجمال المراحل المتعددة في جلسة مطولة . وهذه اسئلة موجزة نموذجية : « هل عالجنا النقاط الرئيسية ؟ » وما هي الاستنتاجات التي توصلنا إليها ؟ » وتشكل قدرة الفرد على الاجمال اختباراً لنجاح الجلسة . وسوف يساعد المجمل الجيد على اظهار ما تم تحقيقه ، أو النجاح الذي تم احرازه .

بعض الاحتياطات

يجب أن يكون المستشار البارع صبوراً . ويجب أن لا يشعر متلقي المشورة بأنه يتعرض للضغط أو الاستعجال . ويجب أن يحترس المستشار من التصرف بصورة متسلطة زائدة عن الحد . ويفقد الاتصال الهادف بسهولة ، إذا اكتشف متلقي المشورة نبرة متسلطةأوسلوكالمتفضل من جانب المستشار . فاذا اراد القائد أن يساعد في حل مشكلة مرؤوسه ، فيجب عليه أن يحافظ

على جو من الاحترام المتبادل . ويتمثل الخطأ الشائع الآخر في استخدام المستشار الرطانة السايكولوجية ، أو اظهاره سلوكاً متميزاً بالدهاء أو البراعة في التعامل مع متلقي المشورة . وفي حالات تقديم المشورة ، التي تستلزم الاختيار الشخصي ، يجب على المستشار أن يترك القرار لمتلقي المشورة . وأخيراً ، يجب أن يضمن المستشار عدم الزام نفسه أو الجيش بوعد أو منصب لا يستطيع الوفاء به .

مكاتب لمساعدة القائد

إن وسائل القائد المحدودة ، وتدريبه المحدود في مجال تقديم المشورة ، وحاجته الملحة لوقته ، تجعل من المستحيل عليه أن يقدم المساعدة التامة لكافة رجاله ، بغية حل مشاكلهم . ولهذا السبب ، هناك مكاتب اخرى متوفرة لمساعدة الجنود ، الذين يعانون من مشاكل . ويدرك القائد المستشار حدوده الخاصة ، فيحيل مرؤوسه الى المكتب الذي يضم افراداً مدربين بصفة خاصة على توفير الخدمات اللازمة . ويجري بحث بعض هذه المكاتب بصورة مفصلة ادناه .

القسيس

يجري تزويد معسكرات الجيش ووحدات الجند بالقساوسة ، بناء على عدد افرادها . وبصورة عامة يتناسب توزيع القساوسة البروتستانت والكاثوليك واليهود، مع توزيع هذه الاديان المهمة داخل نطاق الشعب الامريكي بمجمله. ويمد القساوسة يد المساعدة لتلبية الحاجات الدينية والاخلاقية للافراد العسكريين والمدنيين ومعاليهم ، بنفس الطريقة التي يمد بها القساوسة والكهنة والاحبار يد المساعدة لطوائفهم .

هناك مشاكل من نمط خاص يعتبر القساوسة مؤهلين لاقصى حد لمعالجتها ، وهي المشاكل ذات الطابع الروحي او الاخلاقي . والحقيقة العملية هي أن معظم المشاكل من هذا النوع تنقل مباشرة الى القسيس بواسطة الجندي ؛ وهذا التصرف مطابق للحقيقة ، لأن كافة الاتصالات ، التي تتم مع القسيس بوصفه رجل دين أو مؤتمناً على الاسرار الروحية ، أو كعمل ديني رسمي ، تعتبر اتصالات سرية . ولا يشمل هذا الامتياز العلاقة القائمة على تقديم المشورة بين القائد ومرؤوسيه . وعلى أية حال ، يعرض بعض الافراد المشاكل بصورة مباشرة على القسيس ، مع أنه كان من الواجب عرضها على القائد . وفي مثل هذه الحالات ، يحيل القسيس الجندي عادةً إلى قائده ، برغم انه ربما يحافظ على الاهتمام بالتطور الاضافي للحالة . ومن جهة أخرى ، هناك قضايا كثيرة تعرض على القائد ، برغم أنها ليست مبدئياً دينية أو اخلاقية بطبيعتها ، إلّا أن لها معنى دينياً أو اخلاقياً اضافياً . ويصح هذا ، في كثير من الاحيان ، في القضايا التي تتعلق بالصعوبات العائلية . فإذا وجد مثل هذا المعنى الديني أو الاخلاقي الاضافي

فعلاً ، فمن المستحسن أن يمنح القسيس فرصة التحدث مع الجندي . وعادةً ، تساعد علاقة العمل الحسنة بين القسيس والقائد كليهما في تحقيق مسؤوليتهما .

خدمات الطب النفسي

توفر الشعبة الاستشارية للصحة العقلية ، عيادة خارجية للتقييمات والعلاج النفسي فيحال الجنود الى التسهيلات المتعلقة بالمحافظة على الصحة العقلية ، بناء على مبرر مرضي أو من قبل قادة الوحدة أو قساوستها . وتتألف الهيئة العاملة من ضباط يعملون كأطباء نفسيين ، واختصاصيين في علم النفس ، وعاملين اجتماعيين ، ومجندين اختصاصيين في علم النفس والعمل الاجتماعي . ويتم اجراء التقييمات من أجل النظر في قضايا الفصل الاداري ، أو من حين لآخر من أجل المحاكمة العسكرية . وربما يتألف العلاج من سلسلة من المقابلات في العيادة مع احد اعضاء الهيئة العاملة ، أو من « زيارات ميدانية » يقوم بها مجند اختصاصي الى وحدة الجندي وقادته .

كذلك ، يحق للضباط وقادة الجنود الآخرين أن يتشاوروا مع اعضاء الهيئة العاملة في مستوصف للمحافظة على الصحة العقلية ، دون إحالة المرضى . ومن خلال « الخدمة الاستشارية للقيادة »، توفر الهيئة العاملة المشورة والمساعدة للقائد ، وهذه الخدمة ذات فائدة كبيرة على وجه الخصوص ، في تعزيز قدر من التفاهم والتعاون بين الهيئة العاملة في المستوصف والقائد . وربما يدعى اعضاء الهيئة إلى الوحدة ، لاجراء مشاورات مع الضباط أو ضباط الصف حول معالجة المشاكل العاطفية . وكذلك ، فهم نافعون في اقتراح طرق معالجة القضايا العائلية . ومستوصف المحافظة على الصحة العقلية مورد قيِّم ، ولكن القائد يحتفظ بمسؤولية اتخاذ الاجراء النهائي .

دائرة المساعدة القانونية

تقوم شعبة سياسة الجيش بتوفير المساعدة القانونية لكافة اعضاء القوات المسلحة وعائلاتهم إلى الحد الذي يسمح به الأفراد والتسهيلات . ويعهد بهذه المهمة الى «سلك الجنرال المحامي القاضي ». ومن الممكن أن تـوجد دوائر المساعدة القانونية في كافة المعسكرات المهمة . وتقدم هذه الدوائر المشورة حول معنى واثر القوانين والانظمة المدنية والعسكرية ، وتوفر المساعدة في اعداد الوصايا ، والوكالات الرسمية ، واستمارات الضرائب ، ووثائق البيع ، والوثائق القانونية الأخرى ، وتحيل القضايا على الدوائر المدنية في الحالات المناسبة . والغرض الاساسي لبرنامج المساعدة القانونية ، هو منع الصعوبات القانونية الشخصية ، التي يمكن أن تسهم في انخفاض المعنويات وعدم الكفاءة ، أو تؤدي الى مشاكل تتطلب الاجراء التأديبي .

الصليب الاحمر الأميركي

يوفر الصليب الاحمر مجموعة متنوعة من الخدمات لكل من الاعضاء الافراد في القوات المسلحة وقادة الوحدات في هذه القوات . ويوجد ممثلون للصليب الاحمر في كل قاعدة عسكرية مهمة وكذلك في كافة الوحدات من حجم الفرقة أو اكبر من ذلك في الخارج . وفي الاساس تتمثل اعمال الصليب الاحمر التي تساعد القائد في اعماله في تقديم المشورة ـ في توفير المعلومات وتقديم المساعدة المالية .

نظراً لأن الصليب الأحمر يشرف على دوائر ميدانية في كافة انحاء الولايات المتحدة ، لذا يعتبر مصدراً قيماً للاتصالات على وجه الخصوص بين الجندي وبيته . فمن خلال هذا المصدر ، بإمكان الجندي أن يحصل على المعلومات على وجه السرعة حول صحة عائلته وسعادتها . ويقدم الصليب الاحمر عادةً التقارير السرية حول الاحوال البيتية لاستخدامها من قبل القادة في دراسة طلبات الاجازة الطارئة ، والاجازة المعنوية ، وإعادة التعيين من باب الشفقة ، وتأجيل التعيين في الخارج ، والتسريح من الخدمة بسبب وجود اشخاص معالين أو بسبب المشقة . وبإمكانه تقديم المعلومات حول التشريع الفدرالي والانظمة الفدرالية ، وتشريع الولايات وانظمتها ، وتتعلق تلك المعلومات بالمخصصات والتأمين والاغاثة والفوائد الأخرى المتاحة لافراد الجيش ومعاليهم ، وبإمكانه المساعدة في الحصول على مثل هذه الفوائد . يوفر الصليب الأحمر المساعدة بواسطة القروض أو المنح لافراد الجيش الذين يحتاجون للعودة إلى بيوتهم ، بسبب المرض أو الوفاة أو الحالات الطارئة الخطيرة الأخرى في العائلة المباشرة للجندي ، حين يكون الجندي مفتقراً للأموال اللازمة . وتقدم هذه المساعدة فقط ، بموافقة القائد ، وبعد التحقق من الحالة الطارئة بواسطة الصليب الأحمر . ويمكن تقديم المزيد من المساعدة المالية لأفراد الجيش ومعاليهم بقصد الاعالة الاساسية ، حين يتأخر توزيع المخصصات أو يتم قطعها ، وبقصد تلبية الحاجات الطارئة ، التي يمكن أن تنشأ خلال خدمة الجندي العسكرية .

اغاثة الجيش في الحالات الطارئة

إن دائرة « إغاثة الجيش في الحالات الطارئة » هي عبارة عن دائرة اسستها ادارة الجيش ، لهدف محدد هو « الاهتمام بالشؤون الذاتية » . وعملها الوحيد هو توفير القروض المعفاة من الفائدة ، أو في بعض الحالات ، المنح ، بغية مساعدة افراد الجيش على مواجهة الحالات الطارئة . ويشار لدوائر الاغاثة بالرموز في كل معسكر مهم للجيش ، وتجري حملات سنوية في كافة اجزاء الجيش ، بغية جمع الاموال لدعم البرنامج . وبالتالي ، فهو برنامج مدعوم دعماً داخلياً بصفة تامة . ويوفر هذا البرنامج المساعدة المالية في حالات العوز ، حيث لا يستطيع الصليب الأحمر ـ أو لا ينوي ـ توفير مثل هذه المساعدة ، نظراً لأن الحالة خارج اختصاصه ، أو لأن الصليب الاحمر لم يوفر اموالاً لذلك الغرض . وتنص الانظمة على أن أي حالة يجب اجازتها

من الصليب الأحمر أولاً ، قبل احالتها الى برنامج الاغاثة. وتشمل الحالات النموذجية ، التي يعالجها برنامج الاغاثة ، توفير القروض أو المنح ، نتيجة لعدم تسلم الراتب أو المخصصات أو العلاوات ، وفقدان الراتب أو الأموال الشخصية الأخرى ؛ والنفقات الطبية الطارئة ولعلاج الاسنان وتلك المتعلقة بالمستشفى ؛ ونفقات جنازة المعالين ؛ ونفقات السفر نتيجة للاجازة الطارئة والنقل الطارىء للمعالين ، بما في ذلك النفقات المستلزمة لمواجهة التوقفات في الموانىء بطريقة ملائمة ، ودفع الايجار الاولي للمسكن أو تجنب الاخلاء منه ؛ واشكال الحرمان التي يعانيها المعالون . وبالاضافة الى ذلك ، يعالج برنامج الاغاثة الحالات الخصوصية التي ، إذا عوجلت بشكل آخر ، ربما تكون مربكة بالنسبة للفرد أو للقيادة ، أو تكشف معلومات تتعلق بالأمن . ومهما يكن ، يجب اظهار أن برنامج الاغاثة ليس دائرة للاقراض العام ، وأنه لا يمكنه تقديم القروض التي لا تتسم بطبيعتها الطارئة . فمثلاً ، ليس بامكانه تقديم قرض لمساعدة الجندي في شراء سيارة .

هناك دائرة اغاثة مستقلة ترتبط بدائرة اغاثة الجيش في الحالات الطارئة ، وهي جمعية اغاثة الجيش ، التي توفر المساعدة المالية لعائلات افراد الجيش المتوفين . ويخصص ١٠٪ من الأموال التي تجمع اثناء الحملة السنوية لدائرة الاغاثة ، لجمعية اغاثة الجيش .

من البحث المفصل المبين آنفاً ، يتضح أن هناك دوائر عديدة موجودة في الجيش لمساعدة القائد في حل المشاكل الشخصية للمرؤوس . ومهما يكن ، يجب على القائد أن يتجنب تصور دوره الخاص على أنه مجرد دور المنقب كيفما اتفق ، أو المنجز للمهمة على وجه السرعة ، الذي يستمع لمشاكل المرؤوس ، ثم يقدر من هو الشخص الآخر المؤهل بأفضل تأهيل ، الذي يجب أن يساعده . وعادةً ، هناك اوقات كثيرة يكون فيها عمل القائد مجرد ذلك العمل ، ولكنه ، في حالات كثيرة ، بامكانه توفير المساعدة اللازمة بنفسه . وبالاضافة الى ذلك ، وبالرغم من أن القائد يجب أن يحيل الجندي الى دائرة اخرى لتقديم المشورة أو مساعدة أخرى ، إلّا أنه لا يزال يحتفظ بالمسؤولية عن الجندي ومشكلته . وبالتالي ، يبقى مهتماً بصورة اساسية بالمساعدة المقدمة للجندي من الدائرة التي يحال عليها .

خلاصة

إن القائد مسؤول عن تحقيق مهمته ، وتوفير سعادة رجاله . وتتوقف مقدرته على تحقيق هذه الاعمال لدرجة كبيرة، على فعاليته كمستشار . وبرغم وجود العديد من الطرق النظرية في معالجة تقديم المشورة ، إلّا أن هناك ثلاثة اصناف ملائمة ، هي التوجيهي ، وغير التوجيهي ، والانتقائي . ومن هذه الاصناف الثلاثة ، من الارجح أن يستخدم القائد ـ المستشار الطريقة الانتقائية في المعالجة ، في تقديم المشورة للمرؤوسين. وبهذه الطريقة ، باستطاعته أن يكيف بشكل أفضل جلسة تقديم المشورة بغية تلبية حاجات التنظيم والفرد . ويمكن تخفيف التناقض

بين دور القائد كفارض للانضباط ، ودوره كمستشار في حل المشاكل ، من خلال ادراك الاهداف التي يجب تحقيقها ، والطرق الفنية المتاحة للاستخدام في تقديم المشورة . ويمكن توفير المساعدة القيّمة بواسطة الدوائر الخارجية مثل : القسيس ، وشعبة الاستشارية للصحة العقلية ، والصليب الاحمر الامريكي . وتتقرر فعالية القائد كمستشار بواسطة الصورة ، التي يبرزها لنفسه امام رجاله ، واستخدامه البارع للطرق الفنية في تقديم المشورة ، ومقدرته على تمييز حدوده الخاصة ، والاهتمام الحقيقي برجاله المبني على الاحترام العميق لكرامة كل فرد .

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Department of the Army Pamphlet 611-1, *The Army Interview*, 31 August 1965.

Harms, Ernest, and Schreiber, Paul, (eds.), *Handbook of Counseling Techniques*. New York: Pergamon Press, 1963.

Maier, Norman, R. F., *The Appraisal Interview*. New York: John Wiley & Sons, 1958.

Warters, Jane, *Techniques of Counseling*. New York: McGraw-Hill, 1964.

الجزء الثالث

الموقف

يدل بحث علم السلوك على أن الموقف هو احد الابعاد الهامة ، التي تؤثر في عملية القيادة . وربما يتعين على نفس القائد ، الذي يقود نفس الجماعة ، أن يسلك سلوكاً مختلفاً في المواقف المختلفة . فمثلاً ، ربما يكون اسلوب القيادة ، الذي يستخدمه القائد في موقف قتالي مباشراً وايجابياً لدرجة أكبر بكثير من الاسلوب ، الذي يمكن أن يستخدمه في حل مشكلة من النوع الاداري . ومهما يكن ، فالموقف يوفر مجالاً شديد التحدي لمقدرة علماء السلوك على استكشافه . وهناك عقبات واسعة النطاق امام ترتيب المواقف التجريبية الصحيحة .

ينشأ احد أسس الاهتمام العلمي بالموقف عن ظاهرة القيادة المنبثقة بصورة تلقائية . ويبدو أن الجماعات تنعم بالقيادة على الشخص ، الذي يتمتع بأفضل المؤهلات لحل مشكلة أو موقف آني . والقيادة ، من وجهة النظر هذه ، هي التفاعل الذي يحدث بين مهارات القائد والموقف . وقد اثبتت التجارب الكثيرة صحة هذا الاتجاه . ومن بين هذه التجارب ، يبرز العمل الذي قام به همفيل وآخرون في دراسات القيادة الخاصة بجامعة ولاية اهيو ؛ وفيدلر ورفاقه في مختبر بحث فعالية الجماعة في جامعة ايلينويز ؛ وعلماء مركز بحث التقييم ، التابع لمعهد البحث الاجتماعي في جامعة ميشيغن . وتوفر استنتاجات دائرة الخدمات الاستراتيجية مزيداً من التأكيد لاهمية هذا المظهر من مظاهر القيادة . ففي الدراسات خلال الحرب العالمية الثانية ، لاحظوا أن مقدرة الجندي على تحقيق دوره تتوقف بشدة على الموقف المحدد (العام ١٩٤٨ ، دائرة الخدمات الاستراتيجية) . وهناك تلخيص جيد لموقف المناصرين لمذهب

« الموقف »، ويوجد في كتاب « دراسات في القيادة » تأليف الفين و. غولدنر. (غِولدنر، العام ١٩٥٠).

حتى في تنظيم عسكري يعين فيه القادة، ولا يتوقع نشوؤهم نتيجة تفاعل الجماعة استجابة لموقف ما، هناك حاجة كبيرة لاجازة ذلك من قبل الجماعة. ويجب أن ينظر إلى القائد من الجماعة، على أنه يتمتع بالميزات الفردية اللازمة لتبديد الشك وقيادتها الى هدفها. وبالتالي، يجب أن يتمكن القائد العسكري من الاستجابة للتنوع الواسع في المواقف. فلكل موقف وجوه مترابطة عديدة، تجعل من الصعب ربط أي منها بسلوك محدد للقائد. وتلعب العوامل التالية: البيئة الطبيعية، ومدى استمرار الموقف، ودرجة تكرار حدوثه، والبنية الاجتماعية المستلزمة للجماعة، ومرتبة القائد، ومناخ القيادة المحدد، ونظام القيم السائد، ودرجة التهديد أو الالحاحية ـ دوراً ذا قيمة في خلق الموقف الاجمالي الذي يواجهه القائد وجماعته. وتجعل التغيرات العديدة، التي يمكن أن تفترضها هذه العوامل، من الصعب الى حد بعيد فرز أي منها، على أنه العامل المحدد الذي يستطيع القائد أن يبني على أساسه طريقة محددة في المعالجة. فيجب أن ينظر بعين الاعتبار الى كل منها، من حيث علاقته بالعوامل الأخرى.

تنشأ المواقف القيادية الكثيرة، التي تواجه القائد العسكري، عن تعيينه في تنظيم عسكري امريكي. ويحدد هذا التعيين شروطاً اساسية معينة في البيئة، تؤثر في الوسائل والطرق الفنية، التي يمكن أن يستعملها. وتحدد ميزات المجتمع الامريكي كما تطورها المؤسسة العسكرية، وطبيعة الجندي الامريكي، وتقاليد القوات العسكرية وعاداتها، توقعات معينة من القادة والمرؤوسين. ويجري بحث بعض مظاهر البيئة العسكرية الامريكية وطبيعة الجندي الامريكي، في الفصل السادس عشر تحت عنوان « الجندي في المجتمع الامريكي ».

يقضي القائد في الجيش جزءاً كبيراً من وقته في العناية بالتدريب. فمن واجبه أن يطور برامج التدريب، ويترجم برامجه إلى جداول محددة المواعيد وحصص للتدريب، واخيراً يدرب وحدته. وتلعب فعالية التدريب ونوعية القيادة دوراً هاماً في تطوير الحافز الفردي، وكفاءة الوحدة، وتضامن الجماعة، الذي يتجلى في روح الجماعة والمعنويات والانضباط. ويبحث الفصل السابع عشر بعض مظاهر قيادة الوحدات العسكرية في حالات التدريب.

إن الهدف النهائي للتدريب العسكري هو تطوير الفعالية القتالية، ولكن المواقف القتالية تدخل عاملي الالحاحية والارهاق بالنسبة للقائد وجماعته، وهما لا يوجدان اثناء التدريب، ويجري، بحث بعض هذه العوامل، التي يجب على القائد أن يعالج صعوباتها ومشاكلها، في الفصل الثامن عشر تحت عنوان « القيادة اثناء القتال ».

تجري ممارسة القيادة بدوريها، ضمن هيئة الاركان وفي العمل الاستشاري، وكذلك

بدور القائد المباشر لدرجة أكبر ، برغم أن المواقف والوسائل والطرق الفنية المستخدمة ربما تكون مختلفة لدرجة كبيرة . وهناك بحث دقيق لبعض العوامل والاعتبارات المتعلقة. بالموقف ، التي تؤثر في ممارسة القيادة في مثل هذين الدورين ،ضمن هيئة الاركان وفي العمل الاستشاري ، في الفصل التاسع عشر تحت عنوان «المستشار العسكري».

تطرح كل من هذه الفصول الاعتبارات والمشاكل العامة التي تنطبق على نمط معين من البيئة . ومهما يكن، فالقائد يواجه دائماً موقفاً محدداً مع جماعة محددة في بيئة محددة . ولمساعدة القائد الطالب في تطوير مقدرته على دراسة الاشياء القابلة للتغيير في فن القيادة ، والطرق الممكنة للعمل ، يعرض الفصل العشرون عدداً من دراسات حالات التحليل . وهي تجسد عنصراً أو أكثر في المواقف المعممة في هذا الجزء ، وكذلك تتيح الفرصة لتركيز المفاهيم المطورة في الجزءين الأول والثاني في مشاكل محددة تواجه القائد العسكري .

الفصل السادس عشر

الجندي في المجتمع الامريكي

من واجب القائد العسكري أن يعمل ضمن البيئة ، التي توجدها المؤسسة العسكرية . وتتحدد ميزات وصفات المؤسسة العسكرية الامريكية ، لدرجة كبيرة وفقاً لطبيعة المجتمع الامريكي وثقافته . وفي حين يعتقد الكثيرون من المختصين في علم الاجتماع أن التكنولوجيا الحديثة تسبب تغيراً اجتماعياً وثقافياً سريعاً بصورة متزايدة ، يميل مثل هذا التغير إلى أن يكون تطورياً في طبيعته ، وتميل السمات والميزات الثقافية الى الاستمرار ؛ برغم أن التعبير عنها ربما يتغير . ويجب على القائد أن يفهم طبيعة هذه البيئة العسكرية ، كما يجب عليه أن يعرف الرجال الذين يقودهم ، ليس فقط كأفراد بل كنتاج ثقافتهم . وميراثهم المشترك كمواطنين امريكيين هو احد الروابط القوية التي تعزز تضامن الجماعة . ويشكل كل واحد منهم جزءاً متمماً للشعب الاوسع نطاقاً الذي اختير منه . وكل من القائد والافراد الذين تحت قيادته جنود امريكيون يتسمون بطابعهم الامريكي ، وتميزهم مهنتهم عن المجتمع الاوسع نطاقاً . وبصفتهم كذلك ، هم اعضاء في جماعة تختلف عن الجماعات الوطنية الاخرى ، مثل اهالي نيويورك ، أو الاطباء ، أو المزارعين ، أو أية فئة أخرى من المدنيين تتميز باندماج مشترك في جماعة معينة .

بالاضافة الى كونه عضواً في ثقافة فرعية مشتركة في المجتمع الامريكي ، يعتبر الجندي الامريكي نتاج عصره . وفي نواح كثيرة ، يختلف عن أي من سابقيه . فكما اختلف جندي الحرب العالمية الأولى عن اولئك الذين حاربوا في الحرب العالمية الثانية ، كذلك يعكس جندي

العصر الحاضر العوامل المؤثرة في هذه البيئة المعاصرة . ويعكس الوصف العلمي الاجتماعي للجندي بالضرورة الموقف الدولي الراهن ، واساليب التجنيد والتجنيد الالزامي ، والاحوال الاقتصادية ، والتحضر والاعتماد على التكنولوجيا ، والكثير من العوامل الاخرى المحدِّدة للثقافة . ومهما يكن ، هناك بعض الميزات الدائمة ، التي انطبقت على الجندي الامريكي في الماضي ، وسوف يستمر بكل الاحتمال في امتلاكها في المستقبل الذي يمكن التنبؤ به ويجسّم الجندي السمات الثقافية ، التي يشترك فيها كافة الامريكيين ، وكذلك كافة المرتبطين بمهنته على وجه التخصيص . وبرغم نشوئها من نفس وجهة النظر الاساسية ، هناك اختلافات هامة اوجدتها الثقافة الفرعية العسكرية . ويجب على القائد أن يكون على اطلاع بكل من الميزات والاختلافات الاساسية ، التي اوجدتها متطلبات البيئة العسكرية .

المواطن والجندي

يمكن ملاحظة الكثير من نواحي الشبه والاختلاف بين الجندي وسكان البلاد على نطاق اوسع ، في الاحصائيات الموضوعية . وتوفر هذه اساساً مشتركاً للتفسير ، ويطرح استخدامها صورة للجندي الامريكي ، بأدنى حد من التشويه القصصي . .

المصدر الجغرافي : يشكل الجندي الامريكي عينة معقولة للتوزيع الجغرافي من حيث رتب الضباط والمجندين ، وينتج ذلك لدرجة كبيرة عن آثار نظام الخدمة العسكرية الانتقائية على نطاق قومي . وهناك اسراف ضئيل في تمثيل الولايات الجنوبية ، حيث يوجد استعداد تاريخي لدخول الحياة العسكرية . وكذلك ، ربما تكون الاحوال الاقتصادية المحلية ، ومواقع القواعد العديدة المهمة للجيش ، عوامل مؤثرة .

	النسبة المئوية من سكان الولايات المتحدة	وفقاً للمقر الرئيسي للتسجيل النسبة المئوية للضباط	وفقاً للمقر الرئيسي للتسجيل النسبة المئوية للمجندين
الولايات الغربية	١٥	١٣	١٥
الولايات الشمالية الشرقية	٢٥	٢٥	٢١
الولايات الشمالية الوسطى	٢٩	٢٤	٢٧
الولايات الجنوبية	٣١	٣٨	٣٧
	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المثل التوضيحي ١٦,١ (التوزيع الجغرافي)

(تم حسابه من تقرير مكتب الدراسات الاستراتيجية ، ٤٣ ـ ٦٥ اي ، اعتباراً من ٣٠ تشرين الثاني ، العام ١٩٦٤ ، التقرير الجاري لعدد السكان ، السلسلة بي ـ ٢٥ ، رقم ٣٢٥ ، ٨كانون أول ، العام ١٩٦٦).

الدين : من حيث الانتماء الديني ، يعتبر الجندي الامريكي ممثلاً للبلاد تمثيلاً صحيحاً ايضاً . ويمكن بصورة رئيسية ، نسبة اي اختلافاتُ قائمة الى الوضع الاحدث للسكان الكاثوليك بصفتهم مهاجرين . ويعني هذا أن الجيش ربما يكون أكثر جاذبية للجماعات ، التي تحاول تحسين وضعها في الحياة ، وتمثل القوات المسلحة بالنسبة لهم رمزاً مهماً على وجه الخصوص للوحدة الوطنية .

	بروتستانت	كاثوليك	يهود	طوائف اخرى
	٪	٪	٪	٪
الجيش	٦٢	٣٤,٥	٣,٥	
الولايات المتحدة	٦٦	٢٥,٧	٣,٢	٥,١
(ذكور فوق سن ١٤)				

المثل التوضيحي ١٦,٢ (الدين)

(مكتب الجيش ، دائرة رئيس القساوسة ، ٢٧ كانون الثاني ، العام ١٩٦٦، أُسس تعيين القساوسة ، احصائية الولايات المتحدة ، العام ١٩٦٤ ، الجدول ٤٣ ، « بيانات العام ١٩٥٧ »).

الاقليات : فيما يتعلق بطوائف الاقليات ، يعتبر الجيش الاكثر تمثيلاً بين كافة المرافق . وفي كثير من النواحي ، بالطبع ، تشكل الولايات المتحدة امة من المهاجرين . وعلى أية حال ، وعلى مر الزمن ، تبددت ، بصورة عامة ، الاختلافات التي تميز جماعة عن أخرى . وهناك طائفة من اكبر الطوائف يجري استيعابها بنجاح في الجيش ، وهي طائفة السود ، فالاسود يشترك على قدم المساواة مع كافة الطوائف الأخرى . وفي الحقيقة ، لا يختلف بأي شكل من الاشكال ، كجندي عن رفاقه .

	قوقازيون (البيض)	سود ٪
مجموع السكان في الولايات المتحدة	٨٩,٣	١٠,٧
الاعمار (١٨ ـ ٥٤) ذكور		
ضباط	٩٥,٧	٤,٣
مجندون	٨٥,١	١٤,٩

المثل التوضيحي ١٦,٣ (طوائف الاقليات)

(معلومات مستقاة من A/ سكرتير القوة البشرية ، (DOD)، اعتباراً من ٣١ كانون أول ، العام ١٩٦٤ ؛ تم حسابها بناء على تقرير السكان الحاليين ، سلسلة بي- ٢٠ ، رقم ١٤٥ ، كانونْ الأول ٢٧ ، العام ١٩٦٥).

الانتقائية : تظهر هذه البيانات نواحي الشبه القائمة بين الجندي الامريكي وسكان البلاد . ومهما يكن ، يعكس بحث المجالات المهمة الأخرى أثر العمليات الانتقائية في تحديد الجندي الامريكي . وتدل انتقائية الجيش في قبول الافراد بين صفوفه على التعقيد المتزايد في واجبات الجندي الامريكي في هذا العصر التكنولوجي . ولهذا السبب ، تعتبر نسب التجريد من الاهلية للدخول في الخدمة العسكرية ، عاليةً نسبياً .

نوع الرفض	٪من مجموع الذين اجريت لهم الفحوص
اداري	٣,٩
عقلي فقط	٨,١
قابلية محدودة للتدريب	٦,٩
طبي فقط	١٤,٨
عقلي وجسدي	١,٥
المجموع	٣٥,٢

المثل التوضيحي ١٦,٤ (التقييم الاجمالي للشباب المؤهلين للخدمة العسكرية)

(صحة الجيش ، نتيجة اختبار الشباب من أجل الخدمة العسكرية ، تموز ، العام ١٩٦٦ ، دائرة كبير الاطباء في الجيش في الولايات المتحدة ، الجدول ٣٣ (العام ١٩٦٤))

العمر : بالاضافة إلى تكوينها الغالب من الذكور ، تتمثل اكثر العناصر تمييزاً في الثقافة الفرعية العسكرية ، في شباب اعضائها النسبي. ويتغير التكوين وفقاً للسن بصورة ضئيلة جداً على مر الزمن ، كما يبدو في هذا الجدول .

	١٩٥٠	١٩٥٢	١٩٥٤	١٩٥٦	١٩٥٨	١٩٦٠	١٩٦٢	١٩٦٤	١٩٦٥
متوسط الأعمار	٢٣,٦	٢٢,٩	٢٢,٧	٢٣,٠	٢٣,٨	٢٤,٥	٢٤,٢	٢٤,٠	٢٣,٩
أكبر فئة من حيث العمر	٢٠	٢١	٢١	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢١	٢١

المثل التوضيحي ١٦,٥ (مستويات الاعمار للرجال المنضمين إلى القوات المسلحة)
(العام ١٩٥٠-١٩٦٥)

مصادر الضباط : كذلك تظهر المصادر ، التي يجند الجيش منها سلك الضباط ، الدليل على

العمل وفقاً للاسلوب الانتقائي ، فكل من المصادر ادناه تستبعد العديد من المرشحين بموجب اجراءات مختلفة ، قبل تقليد الرتبة العسكرية.

	الاكاديمية العسكرية الاميركية	سلك تدريب ضباط الاحتياط	الضباط المرشحين	التعيين المباشر	مصادر اخرى
تركيب الجيش وفقاً لمصدر التقليد (العام ١٩٦٥)	٧,٨٪	٤٩,٤	٢٢,٥٪	١٤,٩٪	٥,٦٪
مصادر ضباط الجيش (١٩٦١ - ١٩٦٥)	٣,٥٪	٦٩,٩٪	٨,٢٪	٤,٣٪	١٤,٠٪

المثل التوضيحي ١٦,٦ (مصدر الضباط)

(تقييم عينات من الأفراد العسكريين (RCS AG- ٣٦٦)، اعتباراً من ٢٨ شباط ، العام ١٩٦٥ ، تقدير لمجلس مكتب الجيش لاعادة دراسة مدارس ضباط الجيش ، المجلد الثاني ، شباط ، العام ١٩٦٦ ، ص ١٥٧ ، المثل التوضيحي ١٦ ب ٣- ٥).

الثقافة : إن الثقافة النسبية هي أحد اكثر المؤشرات ايحاء . ففي أمة اكمل نصف مجموع سكانها المدرسة الثانوية ، من الملفت للنظر أن الجندي الامريكي يمثل الفرد الاكثر ثقافة بصورة واضحة . ويمكن نسبة هذا الاختلاف الى الخبرة الفنية المتزايدة المطلوبة من افراد القوات المسلحة ، ويساعد على ايضاح نسبة الرفض العالية في الخدمة العسكرية الانتقائية، بسبب الحالة العقلية .

	سنوات دراسة ٠ - ٧	٨ - ١١	١٢	بعض سنوات /بكلوريوس الكلية	آداب علوم	عمل بعد التخرج	
المجموع في الولايات المتحدة (العمر ١٨ - ٥٤، ذكور)	١٤,٦	٢٩,١	٣٤,٩	١٢,٩	٧,٧	٥,٢	١٠٠٪
ضباط		٠,١	٥,٢	١٨,٨	٥٤,٦	٢١,٣	١٠٠٪
مجندون	٣,٩	١٥,٩	٦٤,٤	١٣,٦	٢,١	٠,١	١٠٠٪

المثل التوضيحي ١٦,٧ (سنوات المدرسة التي تم انهاؤها)

تقرير OPOSS، ٤١ - ٦٦ - أي، اعتباراً من ٣١ أيار ، العام ١٩٦٦ ؛ فرع القوة البشرية ، (OPO, OPD ، اعتباراً من منتصف شهر تشرين الثاني ، العام ١٩٦٥ ؛ تقدير السكان الحاليين ١٥٨ ، ١٩ كانون أول ، ص ٧، اعتباراً من آذار العام ١٩٦٦ ، ادارة

التجارة في الولايات المتحدة ، تقرير لمجلس مكتب الجيش لاعادة دراسة مدارس ضباط الجيش ، شباط ١٩٦٦ ، المجلد الثاني ، ص ٢٧٣).

المرتبة : نتيجة لهذه الانتقائية ، تعتبر سمعة الجندي الامريكي حسنة . ويعطي المثل التوضيحي ١٦,٨ وجهة نظر حول الاعتبار المهني ، أي الاحترام الممنوح للمنصب بالمقابلة مع الاحترام المقدم لفرد معين في ذلك المنصب . ويتمثل احد العوامل الذي يمكن أن يؤدي الى سوء تفسير الجدول ، في أن رتب الجيش المتضمنة أقل من الرتب المتوسطة طوال الحياة المهنية ، بينما تمثل القيود الاخرى ميادين مهن دائمة . وكذلك ، حيث ان الاستفتاءات اجريت في زمن السلم ، لذا يمكنها أن تعكس شيئاً من التأثير النموذجي الشبيه بتأثير « تومي اتكنز ».

إذن فهذا هو تومي ، وذلك هو تومي ، ويا تومي ،
كيف شجاعتك ؟

ولكنه صف احمر رفيع من « الابطال »، حين تقرع الطبول .

ريديارد كبلنغ

المجتمع والجندي

يتميز المجتمع الامريكي ، الذي ينشأ الجندي من بين صفوفه ، بميزات واتجاهات معينة يصعب تصورها احصائياً . وتحدد هذه الميزات الكثير من المواقف والمهارات والقيم التي يحملها الجندي معه إلى مهنته . وفهم هذه الميزات مهم في تصور العلاقات بين القوات العسكرية والمجتمع العام .

المهنة	١٩٤٧	١٩٦٣
طبيب	٢	٢
عالم	٨	٣
استاذ في كلية	٨	٨
محامي	١٨	١١
دبلوماسي	٤	١١
قسيس	١٨	٢١
مدرس في المدارس الحكومية	٣٤	٢٧
نقيب في الجيش النظامي	٣١	٢٧
صاحب مصنع يضم حوالي مئة شخص	٢٦	٣١
مؤلف	٣١,٥	٣٤,٥

المهنة	١٩٤٧	١٩٦٣
صاحب مزرعة وعامل فيها	٣٩	٤٤
مذيع في الراديو	٤٠	٤٩
نجار	٥٨	٥٣
سمكري	٥٩	٥٩
عريف في الجيش النظامي	٦٤	٦٥
سائق سيارة شحن	٧١	٦٧
خشاب	٧٣	٧٢
حارس ليلي	٨١	٧٧
ماسح الأحذية (الاخير)	٩٠	٩٠

المثل التوضيحي ١٦,٨ (الاعتبار المهني)

(منتخبات من قائمة من ٩٠ مهنة مرتبة حسب الاعتبار ، كما هي مقيمة وفقاً لعينة وطنية ، مقتطفات من كتاب « الاعتبار المهني في الولايات المتحدة » تأليف هودج وسيغل وروسي « المجلة الاميركية لعلم الاجتماع »، ايار ، العام ١٩٦٤ ؛ اخبار حول الآراء ، المجلد التاسع (١ ايلول ، العام ١٩٤٧) NORC).

التقسيم الطبقي

يميل كل مجتمع الى الانقسام إلى طبقات بشكل ما . أي أن المناصب تميل الى الدخول في نظام من الرتب المدرجة وفقاً لمقياس ما . وتتطور هذه الظاهرة الاجتماعية الى حد ما ، نظراً للحاجة العامة لنظام للسلطة ، وإلى حد ما نظراً للرغبة بوجود مناصب معينة تعلو مناصب أخرى ، بقدر ما تكون هناك مكافآت من نوع أو آخر ذات علاقة .

يظهر المثل التوضيحي ١٦,٨ تحديد موقع المهن وفقاً لاعتبارها النسبي ، الذي يعتبر شكلاً من التقسيم إلى طبقات . ولكن سواء كان التقسيم الى مراتب قائماً على أساس الاعتبار المهني ، أو الاجور ، أو الاسهام في المجتمع ، أو المرتبة الاجتماعية ، أو النفوذ أو شيء آخر ، فإنه يختلف بين مجتمع وآخر . واحياناً ، من العملي لدرجة أكبر تجميع الدرجات الادق في جماعات مقسمة إلى مراتب ، ويمكن أن تدعى هذه التجمعات المكونة في طبقات « بالطبقات » ، إذا كانت قائمة على اساس مقياس اقتصادي ، أو « الجماعات ذات المراتب » ، إذا كانت قائمة على اساس الاختلافات ، التي يراها اجزاء من السكان الواحد في الآخر ، مثل التعليم والسياسة والقرابة .

يمكن تقسيم المجتمع الامريكي الى فئات متميزة بأي عدد من الاشكال . فمثلاً ، تشكل « الطبقة » العليا والوسطى والدنيا ، فئات ملائمة للتقسيم الطبقي القائم على أساس الدخل . وهناك قدر كبير من التنقل ذهاباً وإيابا بين هذه الجماعات في المجتمع الحر في هذا العصر . وعلى العموم ، لا تبطل مطامح الافراد أو الجماعات بمعرفتهم أن المرء بامكانه فقط أن يحسن مركزه ضمن حدود معينة ، كما يمكن أن يحدث في الهند ، حيث يؤثر نظام الطوائف الاجتماعية .

داخل نطاق الجيش، تعتبر الجماعات ذات المراتب رمزاً واضحاً إلى ابعد الحدود للتقسيم الطبقي . والاقسام الاساسية الثلاثة هي الرجال المجندون ، وضباط الصف ، والضباط . ويتم فرض مقياس هذا التقسيم ، وفقاً للقواعد ، بدلاً من التبادل الطبيعي للآراء الذي يلازم التنافس والمقدرة . وبالتالي ، تضبط قابلية الانتقال بصورة مباشرة لدرجة أكبر . فمن حيث النوعية ، تصمم تقنيات التقسيم الطبقي بغية غربلة أفضل المؤهلين لينضموا إلى رتب الضباط . ومن حيث الكمية ، فهي تقيد حجم كل مستوى متعاقب . ويوضح هذا الى حد ما السخط ، الذي ينشأ خلال فترات التعبئة ، حين يجري تقييد الجنود الذين يتمتعون بمؤهلات اخرى ، بمستوى ادنى من المستوى الذي يناسب امكانيتهم الحقيقية .

كذلك ، يصلح هذا التقسيم الطبقي الدقيق جداً للجيش، (الذي يزداد وضوحاً باستعمال اللباس الرسمي والشارات) لعزل اعضاء جماعة ذات مرتبة معينة عن اعضاء جماعة ذات مرتبة اخرى، وذلك بتخفيض العنصر الشخصي ، حين يتعين اتخاذ القرارات الصعبة . وبالتالي ، حين يتوجب على قائد السرية أن يصدر امراً ، وهو يعلم تمام العلم أنه سوف يكون هناك تكبد اصابات ، تنتج مرتبته حاجزاً ثنائياً ، فمن جهة تقلل الاجهاد المفروض عليه ، ومن جهة أخرى تستبعد توقع المحاباة الشخصية من كل من ضباط الصف والرجال المجندين .

التكنولوجيا والتخصص

بزيادة المعرفة على مر الزمن ، اصبح المجتمع أكثر انغماساً بصورة متزايدة في المشاكل الناجمة عن وضعها موضع التطبيق . ونشأت كافة انواع ميادين التخصص ، لكي يأخذ التركيز في مجال محدد من المعرفة ، الاستغلال الافضل للوقت والمقدرة بعين الاعتبار ، ولم يعد عملياً التضلع في ميادين واسعة مختلفة من المعرفة ، كما فعل ليوناردو دافنشي ، وبنيامين فرانكلين في الماضي .

بلغ مجتمع العصر الحاضر الذروة في التخصص ، وعلى وجه الخصوص في المستوى العملي . وكان بوسع المزارع في زمن الاستعمار ، البقاء دون مساعدة خارجية تقريباً . أما الآن فهو بحاجة الى البذور المولدة ، والسماد الكيماوي ، والغاز المعبأ ، بالاضافة الى خدمات الميكانيكيين ، والتجار ، والمحامين . ويصح هذا بصورة مماثلة في القطاعات الأخرى من المجتمع .

لا تشكل القوات المسلحة استثناء لهذا الاتجاه، والحقيقة أن « لاسويل » قد وصف افراد القوات المسلحة كمدراء (الضباط) وفنيين (ضباط الصف والمجندين). ويظهر المثل التوضيحي ١٦,٩ بأوضح صورة الاتجاه نحو تخصص الجيش على مدى القرن الماضي .

هناك نتائج متعددة لهذه الزيادة في التخصص وتقدم التكنولوجيا. ففي اكثر دلالاتها عمومية ، ادت الى الايمان بالنظرتين العقلانية والفنية على حساب النظرتين العاطفية والانسانية . ومن الشائع حالياً التفكير في خوض الحروب بواسطة القنابل والصواريخ ، بدلاً من الرجال والعرق . وكذلك ، من السهل جداً وبكل ما في الكلمة من معنى ، السماح للاعتبارات الادارية للكفاءة والتغيير ، ان تلغي رسوخ تقليد الشجاعة في القتال و لاعقلانيتها التامة . ولا يعني هذا القول بأن ذلك أمر ضار اونافع، بل يعني أنه اتجاه جدير بالملاحظة .

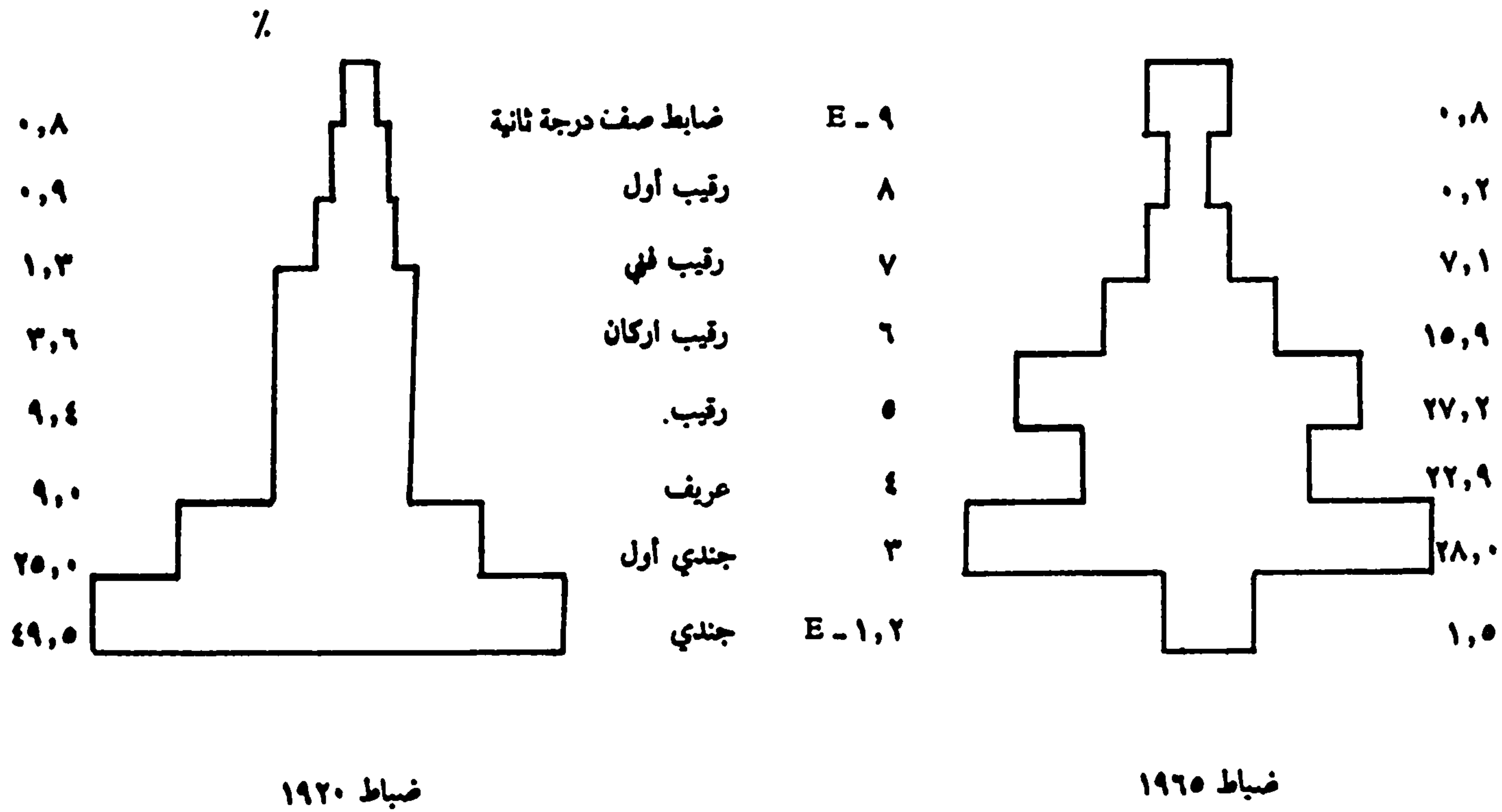
جماعات مهنية	الحرب الاهلية	الحرب الاسبانية الاميركية	الحرب العالمية الاولى	الحرب العالمية الثانية	الحرب الكورية	١٩٥٤
	٪	٪	٪	٪	٪	٪
مهن من النوع المدني :						
فنية ، علمية	٠,٢	٠,٥	٣,٧	١٠,١	١٠,٧	١٤,٥
ادارية ، كتابية	٠,٧	٣,١	٨,٠	١٤,٦	١٩,٢	١٧,٥
ميكانيكيون مهرة ، صيانة الخ	٠,٦	١,١	٢١,٥	١٥,٨	١٦,٩	٢٠,٣
عمال خدمات	٢,٤	٦,٥	١٢,٥	٩,٧	١١,٥	١٠,٤
عمال ميكانيكيون ، عمال يدويون	٢,٩	٢,٢	٢٠,٢	١٣,٦	٨,٦	٨,٤
مهن عسكرية	٩٣,٢	٨٦,٦	٣٤,١	٣٦,٢	٣٣,١	٢٨,٨

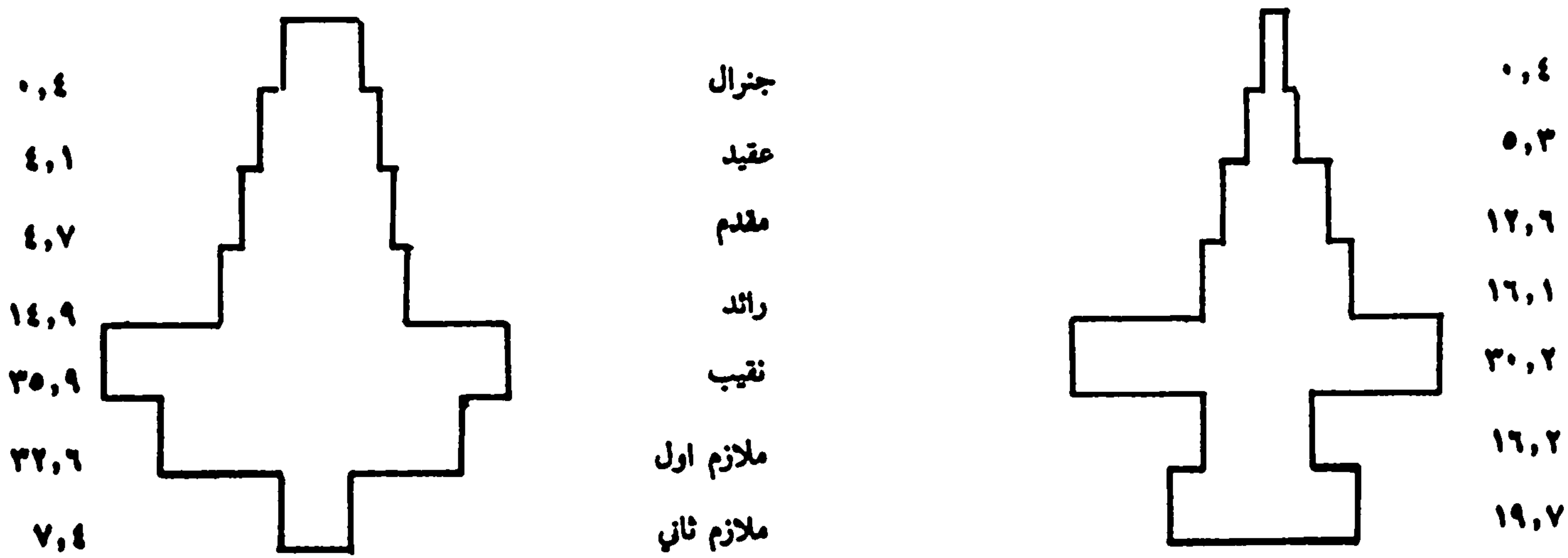
المثل التوضيحي ١٦,٩ (التخصص المهني للمستخدمين المجندين في الجيش من الحرب الاهلية حتى العام ١٩٥٤)

(جانوتيز ، م ، « الجندي المحترف »، العام ١٩٦٠ ، ص ٦٥)

على الاخص ، ادت الزيادة الى حدوث تغييرات في بنية الجيش . فكما يظهر المثل التوضيحي ١٦,٩ ، هبط العدد النسبي للجنود المقاتلين هبوطاً مستمراً لصالح حقول الاختصاص ، التي تتميز بالصفة الفنية لدرجة أكبر ، برغم بقائه سبب وجود الباقي من المهنيين. وبالاضافة الى ذلك ، يقوّض الى حد ما التشابه القائم بين الكثير من المهارات الفنية داخل

. القوات العسكرية وما يقابلها من مهارات فنية مدنية ، تضامن الجنود في التزامهم بالقيم العسكرية المشتركة . ويصبح فنيو الرادار والرماة ويبقون جنوداً ذوي مهنة دائمة لاسباب مختلفة . وكذلك ادت الزيادة في التخصص الى تغيرات في بنية الجيش القائمة على الدرجات .





المثل التوضيحي ١٦,٩أ (الاهرامات المهنية لدرجات المراتب)

فحين تزداد متطلبات المهارة التكنولوجية (والادارية)، يقر الجيش التقدم برفع درجة رتبة الوظيفة . ويقترب هرم الرتب التقليدية من شكل الماسة، مما يدل ضمناً على العدد المتزايد من الاختصاصيين الاداريين (الموظفين) والفنيين . (المثل التوضيحي ١٦,٩ أ):

اخيراً ، زادت هذه الاشكال من التقدم التكنولوجي من مقدار الارهاق في كافة المستويات . إذ لا يجب على الجندي فقط أن يعمل بقدر أكبر من الجد لبلوغ الدرجة الملائمة من الكفاءة ، والمحافظة عليها في الواجبات المعقدة ، بل ويخضع للضغط المتواصل الناجم عن ازمة وتغيرات في المهمة تنشأ عن زيادة التحسينات في النقل والاتصال والاشراف على القيادة . وبصورة مماثلة ، يجب على الضابط أن يتكيف مع المتطلبات المتغيرة في مستواه ، التي تشد مقدرته واتزانه الى اقصى حد .

البيروقراطية

بما أن التخصص تطور كطريقة فنية لمعالجة تعقيدات التكنولوجيا ، لذا يتوجب أن تصبح طرق الاشراف الفنية أكثر تعقيداً ، بغية العمل بكفاءة على توجيه وادارة الحياة المعقدة للامة التي اوجدها هذا التنوع . وفي حين زرع مزارع المستعمرات الدخان أو القمح لتلبية رغبته وحاجاته، من واجب الخبير الزراعي الحديث أن يكون مسؤولاً امام مجموعة متنوعة من التنظيمات التي تساعده من جهة ، ومن جهة أخرى تكيّف جهوده مع جهود الآخرين للوفاء بالحاجة العامة بصورة افضل .

تخلق هذه الزيادة في تعقيد المجتمع الحاجة للتنظيمات المشيدة لمعالجة المسألة بكفاءة . ففي الحياة المعاصرة ، يعني هذا الاشراف على مستويات العمل بواسطة هيئات ادارية ، تسترشد بدورها بانظمة مدروسة الى حد ما ، ومؤلفة من قواعد . ويوصف هذا النوع من التنظيم بالبيروقراطية ؛ وهي كلمة تتضمن معنى « الروتين الحكومي » و« قانون باركنسون » (رؤية أن حجم الهيئات البيروقراطية يزداد حسابياً على مر الزمن ، بصرف النظر عن مقدار العمل الذي يتعين عمله).

على أية حال ، تتحقق عيوب اساليب التنظيم الحديثة بواسطة ميزاتها . فمن الصعب نقل المعلومات الى اولئك الذين يحتاجون إليها ، أو نقل الامدادات، أو تطوير المعدات الجديدة دون وجود تنظيم بيروقراطي . فهو ظاهرة في المجتمع المعاصر ، تمكّن من التنسيق الفعال مع قطاعات اخرى في المجتمع .

يجري تنظيم الجيش ، بالطبع ، وفقاً لمخطط بيروقراطي . ففيه مستويات محددة للسلطة ، كل منها مزود بخبراء يختارون لخبرتهم . ويدير الجيش دوائره الادارية وفقاً لقوانينه البالغة التنظيم الخ ، التي تضمن تشابه كافة الانظمة المهمة للغاية (الترقية ، التموين ، تقارير المخابرات) في كافة قطاعات الجيش . وهناك « خطوط تصدع » متعددة في البيروقراطية العسكرية ، تستحق الاهتمام .

ينشأ أول هذه الخطوط عن ملاحظة عدم وجود شيء كامل . ونظراً لهذه الحقيقة ، هناك دائمًا

مجالات لا توفر فيها القواعد الرسمية حلاً نافعاً ، أو تهدم تناقضات الشخصية علاقة العمل ، أو تتضارب جماعتان تتميزان باهداف قائمة على التنافس . وحين تظهر جماعات غير رسمية لحل مشاكل التنظيم ، ربما تساعد في اجتياز الثغرة ؛ أو ربما تضع العراقيل بواسطة افساد اهداف التنظيم . ويعتبر تكوين العلاقات غير الرسمية بالغ الاهمية في الجيش ، لأن مهمته الرئيسية تستلزم استخدام القوة بواسطة الجماعات الصغيرة ، التي تكون معاً في كثير من الاحيان في الحالات المفعمة بالاجهاد لفترات طويلة من الزمن .

ينشأ « خط تصدع » ثانٍ حيث تتركز سلطة التنظيم وسلطة اخرى في الفرد. وهناك مجال رئيسي للاهتمام المعاصر ، حيث تكون السلطة « الاخرى » مهنية . فمثلاً ، من المرجح أن يكون الطبيب أو الفني أو المهندس قليل الحسّاسية ، فيما يتعلق بانتهاك سلطة البيروقراطية في مجالات مهنية معينة . فإذا علمته سلطة البيروقراطية بطريقة وضع الخيط في خياطة الجروح ، أو الدائرة الكهربائية ، أو دعامة جسر ، فسوف يصر على كفاءته المهنية الخاصة . وبازدياد عدد الجنود الذين يطورون مجالاً خاصاً من الخبرة ، أو بازدياد عدد المحترفين الذين يجدون مكاناً في الجيش ، تصبح المشكلة اكثر حراجة .

في كلتا الحالتين ، يخضع الجندي لقدر معين من التوتر ليتقبل القوات العسكرية كما هي . وبالتالي ، يميل التغيير إلى النزول من الاعلى الى الاسفل . وهذه هي طبيعة البيرقراطية ، ولكنها تتميز بنتائج خاصة بالنسبة للجندي، الذي يكون في كثير من الاحيان في وضع يمكنه من ايجاد حلول سريعة للمشاكل الفريدة. ويصح هذا سواء كانت هذه مشاكل للشرذمة اثناء الهجوم ، أو مشاكل في بناء جسر . ولموازنة التقييدات الملازمة لحل مثل هذه المشاكل ، وضمان المرونة ، من الاساسي أن يعرف القادة في كافة المستويات وحداتهم جيداً ، وأن يكونوا على اطلاع بخطوط التصدع .

التضامن في المجتمع ككل

يتميز المجتمع الصناعي في العصر الحاضر بتنوع وتجدد الاتصالات ، التي يجريها الفرد مع الآخرين . ويعني هذا ، من الناحية العملية ، أن هناك فئات صغيرة عديدة من الناس يرتبط الفرد معها على أساس يومي ، ومع ذلك ، لا يلتزم الافراد التزاماً قوياً نحوها ، وهناك معارضة للعمل معاً في هذا المستوى . ويتميز هذا الاتجاه باعتبار المجتمع مؤلفاً من وحدات متميزة .

يؤدي هذا الاتجاه الاجتماعي الى زيادة الالتزام نحو الفئات الثانوية . وتلك فئات من الناس يشترك معها المرء في مشاعية محدودة إلى حد ما من المصالح ، ولكن اعضاءها يندر أن يلتقوا جميعاً معاً أو لا يلتقون أبداً .وكمثل للتوضيح ، تركزت حياة المزارع في المستعمرات حول فئات أولية مثل عائلته وجيرانه المباشرين الذين كان يشاركهم في نشاطهم وعملهم وتجارتهم

وحياتهم السياسية . ويعيش المزارع الآن منفصلاً عن اسرة والده في عائلة مباشرة اصغر . وتتجاوز الى حد بعيد ارتباطاته بالآخرين الجيران المباشرين . ويعالج مشاكله الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، من خلال فئات بعيدة عموماً عن اولئك الاصدقاء المباشرين ، الذين يراهم يومياً أو بصورة متكررة .

يعيش الجندي الاميركي في بيئة تؤكد الروابط الجماعية الأولية . وفي معظم الاحيان ، ولكن على الخصوص في وقت القتال ، هو عضو في جماعة ينخرط فيها بصورة تامة وحميمة لدرجة اكبر ، مما لو كان في بيئة مدنية . ويعيش مع نفس الجماعة التي يعمل معها ، ويشاركها في نشاطها . وهم مرتبطون الى حد ما بنفس المصير .

إن اعادة التعيين الملازمة لحياة الجيش، والتي تجعل من الصعب عليه أن يرتبط بالمجتمعات المحلية، تجعل من الضروري له أيضاً أن يتمتع بالمؤسسات العسكرية التي تزوده بهذه الضرورات الاجتماعية . وتوفر السكنى في المعسكر وحياة الثكنة هذه الحاجة ، كما يفعل القساوسة ونوادي القوات المسلحة ، والافلام السينمائية ، والمخازن العسكرية لبيع السلع الخ . وفي نفس الوقت الذي تربط فيه تلك الاحوال الجنود معاً ، يقيدون أيضاً روابطهم بالمجتمع المدني ، وبالنتيجة ، تكون صلة الوئام مع المجتمع المدني في المستوى المحلي ، وبصورة متكررة ، ادنى الى حد ما من الصلة الكاملة .

عند الموازنة ، يستفيد الجندي الاميركي من اشباع حاجاته ورغباته ، الذي توفره له بيئة متكاملة مترابطة بصورة محكمة ، ومكيفة وفقاً لحاجاته . والشيء الذي يتعين عليه أن يتخلى عنه للحصول على هذا الاشباع ، هو بالطبع قدر معين من الاختيار ، وهو بديل يقدره المجتمع الاميركي ككل تقديراً عالياً .

اشكال من الفهم المشترك

يمكن تعريف الثقافة « بنظام المشترك باشكاله ». وبوصفها كذلك ، تشتمل على المعتقدات والقيم التي ترتبط بالعلاقات الاجتماعية .

في حين تنسجم غالبية المعتقدات المقدرة تقديراً شديداً ، والتي يؤمن بها الجندي الاميركي ، مع معتقدات المجتمع أو تشتمل عليها ، هناك مجالات يتمتع فيها الجيش بصفة مميزة إلى حد ما ، وبالتالي ينتمي الجندي الاميركي إلى ثقافة فرعية . وبالنظر إلى الجيش من مثل هذا الاطار من الافكار الموجهة للتفكير ، تبرز بعض الاختلافات الهامة في القيم . وهناك مجالان للاختلاف من هذا النوع ، هما مفهوما السلطة والوطنية .

اهمية السلطة : الانضباط والديموقراطية .

كانت مقاومة المستعمرات لنظام السلطة الاستبدادي احد العوامل الرئيسية المؤدية الى الثورة الاميركية. وتشكل الفدرالية في الحكم ثمرة ذلك البغض للسلطة الهرمية. ويبرز هذا المظهر الخاص في مجتمعنا في موقف الجنود في كافة الحروب الرئيسية التي اشتركت فيها الولايات المتحدة. وكان هناك زعم بأن التوهم والحماس استطاعا هزيمة الانضباط، مما شكل تياراً ثابتاً ومؤسفاً في التفكير الاميركي منذ الثورة . وفي فترة احدث لاحظ آخرون إن احدى الميزات البارزة للعامل الاميركي تتمثل في حسّاسيته تجاه حقوقه . ويشعر المستخدمون الفدراليون شعوراً قوياً بقيمة تقرير المصير ، ويستجيبون لتقييدات البيروقراطية الحكومية بوصفها انتقاصات من قدر المهنة الفدرالية . ومهما كانت وجهة النظر الممارسة ، يبدو أن بغض الانضباط والارتياب من السلطة العليا قيمتين اساسيتين في الثقافة الاميركية .

من جهة اخرى ، يعتبر النظام القوي للسلطة ـ بعقوباته القوية لنفس الدرجة والمبررة من حيث ضرورة الطاعة في وجه الخطر ـ اساسياً في التنظيمات العسكرية . وبصفة عامة ، تتسامح الديموقراطيات على المستوى الحكومي تجاه هذا الانحراف ، مسلمة بحقيقة أن النقاش له قيمة كبيرة في ذروة القتال . وربما يختلف الجندي الفرد لدرجة كبيرة عن قائده في آرائه حول قيمة السلطة القوية .

يتمثل احد وجوه المشكلة في ميل القوات العسكرية لاستخدام الشبكة القائمة للسلطة في نقل الأمور الروتينية ، التي تجاز باسم مهمة الجيش القتالية . والمواطن معتاد على تعريف بعض هذه الامور بأنها « شأنه ». وفي الجيش الامريكي ، تحل المشكلة بضمان فهم ضرورة السلطة التحكمية ، وبواسطة القيادة الفعالة ، التي لا تستند بصورة غير ضرورية إلى « الركيزة » التي يوفرها النظام الفاشستي الشديد .

ترتبط اهمية السلطة بالنسبة للقائد ، ارتباطاً مباشراً بالمسؤولية الملازمة لمركزه . ومهما تكن القيادة بالاقناع أكثر ارضاءً ، فمن الضروري احياناً الاعتماد على الطاعة لقرارات اعتباطية . وفي الجيش الاميركي المعاصر ، من النادر اللجوء إلى هذا الملجأ الأخير ، وخصوصاً في تلك المستويات من القيادة التي تعلو الفصيلة ، حيث تصدر الاوامر، على وجه العموم ، تامة مع شيء من التفسير المنطقي . وقائد الفصيلة ورقيبها هما اللذان تواجههما الازمة المباشرة في القتال ، وتدعمهما سلطة مركزهما .

البراغماتية (المذهب العملي) والشعور الوطني

إن المجتمع الاميركي ككل شديد الوطنية ، وهو كذلك على وجه الخصوص نظراً لتطوره كأمة من المهاجرين . وفي التاريخ الحديث ، حدث في اميركا فقط ، أن أصبح المواطنون

مواطنين بناء على الاختيار الفردي الحر ؛ فهم الذين غادروا بلادهم بالذات الى بلد آخر بإرادتهم الحرة ذاتها . وبالتالي ، كان الاميركيون على الدوام شديدي الانخراط في الدفاع عن الديموقراطية والحرية بالمعنيين الواقعي والمجرد .

نظراً لعدم وجود أية ارستقراطية وراثية في الولايات المتحدة ، لذا تتمتع كافة قطاعات المجتمع بتقليد الخدمة العامة . ويضم هذا التقليد اشياء مثل جمعيات الآباء والمدرسين ، وتولي اعمال السفارات ، والخدمة العسكرية ، حيث تقبل الواجبات دون دافع مالي ملائم ، بل بالاحرى على اساس المبدأ . إذن، كانت الخدمة العسكرية دائماً امتيازاً بقدر ما كانت واجباً .

لا شك أنه يمكن التنبؤ بأن الجندي الاميركي يحتمل أن يظهر درجة عالية من الوطنية في كل الحالات . ويتميز كافة تدريبه واهدافه بمعنى يتجاوز مجرد الطموح ، إذا فسرت فقط من حيث محبة الوطن . فإذا تعزز هذا الشعور لدرجة أكبر قليلاً ، أصبح الجندي على وجه الخصوص مدركاً للشرف الوطني ، نظراً لأنه المدافع النهائي عن هذا المقياس . فإذا جرى التغاضي عن هذه القضية ، امكن اعتبار ذلك مشيناً لقدرته .

إن تقبل الوطنية من جانب الجندي الاميركي ، على أنها قضية سوداء أو بيضاء ، أي بقليل من المساحات الرمادية التي تفصل بين « الوقوف معنا أو ضدنا »، هو امر اساسي . وهي تصلح لأن تكون مؤشراً شخصياً للوفاء الشخصي للواجب ، والروح العالية للجماعة ، والاستعداد لانجاز العمل . وفي كثير من الاحيان ، حجبت الوطنية ، التي تشكل المبدأ الاساسي للجنود الاميركيين ، بمواقف الجنود في القتال الذين يقنعون الآخرين بالنظر إلى « المغالاة في الوطنية » على أنها نفاق . وبدلاً من ذلك ، يعبر عنها من حيث « عدم خذلان رفيقي في السلاح » أي الالتزام الشخصي بالرفاق ، بدلاً من الالتزام المجرد بالوطن . ومهما يكن ، فبدون دافع الاخلاص الخفي ، ليس من المرجح أن يرغب رفاق المرء في السلاح في القتال على الاطلاق .

خلاصة

إن الجندي الاميركي هو نتاج المجتمع الاميركي ، والجيش هو صورة مصغرة عن سكان البلاد ككل . ونظراً لطبيعة مهمة الجيش ، يختار الجندي على وجه الخصوص لمقدرته الجسدية والعقلية ، وبهذا المعنى يعتبر مواطناً فوق المستوى الاعتيادي بدلاً من مواطن اعتيادي . وينعكس هذا الأمر في الاعتبار الذي يجري اضفاؤه على عمل الجندي .

كذلك ، يتأثر الجندي الاميركي ببعض الاختلافات بين تنظيم الجيش والحياة المدنية . فهناك شيئان مهمان على وجه الخصوص ، هما نظام الرتبة ورفقة المعيشة بين الجنود الزملاء . ومن جهة أخرى ، يتبع الجيش نفس الاتجاهات في التنظيم البيروقراطي والتقدم التكنولوجي

مثل البلاد ككل . ومهما يكن ، فالجندي الاميركي يختلف عن مجتمعه القومي في درجة تقبله للسلطة والوطنية .

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Almond, G. A., and Verba, S., *The Civic Culture*. Boston: Little-Brown, 1965.

Janowitz, M., *The Professional Soldier*. Glencoe, Ill.: Free Press of Glencoe, 1960.

McClelland, D. C., *The Achieving Society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.

Whyte, W. H., *The Organization Man*. New York: Simon & Shuster, 1956.

Stouffer, S. A., *et. al., The American Soldier*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1949.

الفصل السابع عشر

القيادة في التدريب

«لا توجد في اية مهنة أخرى ، مثلما في الجيش ، اشكال من العقاب على استخدام الافراد غير المدربين ، تتميز بكونها مروِّعة ولا يمكن الغاؤها . .» (ماك آرثر ، العام ١٩٣٣). في هذا التصريح ، طرح الجنرال دوغلاس ماك آرثر التحدي الاساسي للتدريب العسكري . فالجندي يتدرب للمعركة . وبتقدم التكنولوجيا والاسلحة الحديثة ، لا يعود باستطاعته الاعتماد على استغلال الوقت للتدرب بعد الالتحاق بجبهة القتال . وتتطلب البيئة العالمية الحديثة ابقاء قوات كبيرة في حالة الاستعداد الفوري للانتشار والقيام بالعمليات القتالية . وبالتالي ، يتميز التدريب على تحقيق الاستعداد للقتال والمحافظة عليه ، بالشدة والاستمرار .

يمثل التدريب حشداً كبيراً للجيش . وتستلزم معظم المواقف ، التي ينبغي للقائد أن يواجهها ، مرحلة من مراحل التدريب . فمن الوقت الذي يدخل فيه المجند الجيش لأول مرة ، حتى اليوم الذي يتقاعد فيه ، يتلقى التدريب ، ويدرب نفسه ثم يدرب الآخرين ، ويعيد التدريب من أجل ذلك اليوم الذي سيتوجب عليه فيه استخدام مهارته في المعركة . ويحوّل التدريب حسن التنظيم والادارة ، الوحدات العسكرية إلى آلات مقاتلة تعمل بسلاسة ، ويبني تضامن الجماعة وروح الجماعة والانضباط في الوحدة . وبتدريب رجاله كفريق بنجاح ، يوطد القائد مركزه ، ويخلق الثقة المتبادلة ، ويطور الاستجابة البارعة اللازمة في القتال .

ليس هناك وضع تدريبي متحجر . وبالرغم من مستوى البراعة المحرزة ، لا يكون

التدريب تاماً . إذ يعين افراد جدد ، بينما يرحل محاربون قدماء مدرّبون . وتحل الاسلحة أو العربات أو الطرق الفنية الجديدة محل تلك التي تدرب عليها الرجال . ويتطلب الابقاء على الاستعداد للقيام بالعمليات بمستوى الفرد والوحدة ، الاهتمام الدائم وأعلى درجة من القيادة البارعة .

يجب على القائد أن يغرس في رجاله حسن الالحاحية والاثارة في مهمتهم التدريبية ، وأن يحدد الاهداف والمقاييس العالية لانجاز العمل . وباستخدامه القدرة المبدعة ، والمنافسة والمواقف الواقعية ، من المحتم أن يتغلب على اللامبالاة والملل اللذين يولدهما التكرار بصورة متكررة . وينبغي لادارته للتدريب أن تتغلب على قيود الامكانيات والوقت والتجهيزات والأرض والطقس . ويجب أن يستوثق من أن كل رجل يخضع للتحدي لبذل اقصى جهده ، وينال الثناء والمكافأة على النجاح ، وتنتقد اخطاؤه أو تصحح . وحين تصل وحدته إلى ذروة كفاءتها، من واجبه أن يكرر العملية كلها من جديد مع ادخال جنود جــدد في مهمة مختلفة .

فلسفة التدريب .

إن الهدف الاول للقائد في التدريب هو أن تحقق وحدته كفاءة عالية عبر المجال الواسع لمهماتها المحددة والممكنة . ويتطلب هذا تضلع اعضاء الوحدة في المهارات الفردية والطرق الفنية ، وانضمامهم الى العمل الجماعي الفعال السلس . وكما لاحظ الجنرال بروس سي . كلارك ، يستطيع القائد أن يعزز هذه العملية لدرجة كبيرة بالتمسك بمبادىء التدريب المحددة . (كلارك ، العام ١٩٦٣ ، ص ٦٢).

اكد على الأسس : تكمن سمة الوحدة حسنة التدريب في الاهتمام الموجه للتطوير الفردي لكل عضو . فيجب أن يتضلع كل جندي في كافة المهارات العسكرية الاساسية للتهديف، والاتصالات ، والصيانة ، والادارة ، تبعاً لدرجة انطباقها على مهمته ، قبل أن تتمكن الوحدة من أن تصبح بارعة بصورة حقيقية . والجندي حسن التدريب هو الاساس الوحيد ، الذي يمكن أن يبنى عليه العمل الجماعي الفعال الجاهز للقتال .

استخدم التدريب الموحد : إن التدريب الموحد ، الذي تدرس فيه موضوعات عديدة في نفس الوقت ، هو مفتاح التدريب المعجل والكثيف على القتال . ومن خلال توحيد موضوعات التدريب المختلفة ، يستطيع الافراد تطبيق كل ما يعرفونه على كل ما يفعلونه . فمثلاً ، بالامكان دمج كافة الامور التالية : التدريب على الدفاع الجوي ، وتحصينات الميدان ، واعمال التدمير ، والاسعاف الأولي ، وتعزيز الصحة العامة ، والحرب النفسية ، والهرب ، والمراوغة في ممارسة واحدة للتدريب التكتيكي .

أدخل الواقعية : يؤدي الجندي عمله في القتال كما تعلم وكرر في التدريب . وتتضخم ، عادةً ،

أي نقطة ضعف في التدريب ، عدة مرات في القتال . ولذلك ، من واجب القائد أن يبذل جهده لجعل كل موقف تدريبي صحيحاً وواقعياً بقدر ما يسمح به الوقت والتسهيلات واعتبارات السلامة . ويجب عليه أن يبذل كل جهد لينسخ احوال ميدان المعركة ومسارحها وضجيجها ومواقفها . ومن واجب الجنود أن يتصوروا بالضبط وبقدر الامكان ، الموقف القتالي الذي يتدربون على العمل فيه . ويجب على القائد أن يستخدم ملكة الخيال ، والابداع .

التدريب الشامل : إن التدريب الشامل هام بالنسبة لأي تنظيم . فحين يتدرب الافراد على اعمال عديدة ، يحقق القائد عمق التفكير والكفاءة ، اللذين قد يشكلا الفرق بين النجاح والفشل في القتال . ويزيد تدريب الافراد على الواجبات عدا اختصاصهم الرئيسي ، من كفاءة الوحدة اثناء السلم وفعاليتها القتالية الممكنة . ويزيد التدريب الشامل من قيمة كل جندي بالنسبة للجيش ، كما يزيد من اعتزازه وثقته بنفسه . وربما يساعده في احراز الترقية . ويأخذ تبصر القائد المرونة بالاعتبار ، ويوفر امكانية احلال شخص مكان آخر داخل تنظيمه .

سلسلة القيادة: للتنظيم الفعال دائماً سلسلة قيادة تعمل بصورة سلسة . ويجب أن يؤكد البرنامج المعتمد للتدريب على تطوير سلسلة القيادة . وبالتدريب يصل حتماً التنسيق والعمل الجماعي واستجابة سلسلة القيادة إلى ذروة الفعالية . وثمن عدم الفعالية في القتال عالٍ لدرجة لا يمكن معها اهمال سلسلة القيادة في التدريب . ويبني تفويض السلطة الثقة بالنفس والمسؤولية لدى القادة المرؤوسين . وبالاضافة الى ذلك ، يخفض نقد القائد وتصحيحاته اثر ارتكاب المرؤوس لاخطائه في التدريب ، من عدد الاخطاء المشابهة في القتال . ويهتم القائد الفعال اهتماماً شديداً بمسؤوليته عن تدريب وتطوير القادة من مرؤوسيه .

اغرس الاكتفاء الذاتي والثقة بالنفس : يجب أن لا يمنح التدريب مهارات الفرد والوحدة وحسب، بل يجب أن يطور ايضاً الثقة بممارسة هذه المهارات. وتغرس الممارسة الناجحة لهذه المهارات في المواقف الواقعية للتدريب ، الثقة بالنفس . وتبني المكافآت ، التي تقر نجاحات الفرد التي يثبتها الاختبار والتقييم الصحيحان ، الاعتداد والثقة بالنفس وروح الجماعة في الوحدة .

تتطور الثقة بالقتال بصورة شبه مستقلة ضمن ظروف الاشراف غير المركزي ، من خلال ممارسات التدريب . ويجب على القائد في تخطيطه لتدريبه أن يضمن منح الفرصة الكافية للعمل المستقل في التدريب ، للوحدات التابعة له .

ادارة الافراد اثناء التدريب

يطرح وضع التدريب مشاكل عديدة في ادارة الافراد . وتتمثل الامثلة على هذه المجالات للمشاكل فيما يلي : تعيين الكادر وتحفيزه ، وتعيين الافراد الجدد في الجيش وتكييفهم وفقاً لاحواله ، وتطوير التحفيز ، والانضباط وروح الجماعة .

الكادر

إن الكادر هو الجماعة الرئيسية من القادة المحنكين الذين تبنى الوحدة من حولهم . وهؤلاء هم الرجال الذين يجب عليهم أن يوجهوا جهد التدريب . ويجب أن يؤخذ تعيين هؤلاء الافراد في وظائفهم الخاصة بعين الاعتبار . ويأتي كل عضو في الكادر إلى الوحدة الجديدة بالعديد من مختلف القدرات والامكانيات والاهتمامات ، وتفي اجراءات التعيين بثلاثة شروط . فتضع الفرد في الوظيفة التي يتمتع بأفضل المؤهلات لشغلها . وتحقق حاجات الوحدة . وتحاول تلبية رغبات الفرد .

من الناحية المثالية ، يرغب كل عضو في الكادر في تحديد أعلى المقاييس الممكنة للانضباط والتدريب والمظهر والسلوك . وسوف تنعكس مقاييسهم بواسطة جنود التكميل .

جنود التكميل

يدخل كل مجند جديد الجيش بقدر معين من توقع الشر . إذ يدخل بيئة جديدة لا يستطيع فيها التنبؤ ، أو التوقع بصورة تامة بما سيحدث . وتزيد روايات التدريب العنيف والانضباط الشديد واحوال المعيشة الاسبارطية ، والمقاييس العالية من تردده فقط ، وبوسع الروايات التي سمعها المجند أن ترسم صورة قاتمة في عقله لا يمكن تخطيها .

تتمثل احدى المهمات الاساسية ، التي تتطلب أن يقوم بها القائد ، في تخفيف هذا القلق الذي يعانيه المجند الجديد . فإذا بدأ الجندي الجديد بالسير في الاتجاه الصحيح ، فسوف يميل الى الاستمرار بالتحرك في الاتجاه الصحيح . ويفعل البرنامج الجيد لاستقبال هؤلاء الرجال الجدد ، الكثير للاسراع في تكيفهم الأولي . ويجب أن تكون اهداف البرنامج الترحيب بمجيء الجنود الى الوحدة ، وشرح الغرض من تعيينهم في هذه الوحدة ، وإيجاز الاجراءات التي سوف تستخدم في معالجة التجهيزات وتوزيعها على الجنود ، وتوفير برنامج محدد المواعيد للنشاطات التي ستجري في الاسابيع القادمة .

يساعد برنامج التدريب ذاته ، ويعجل في تكييف الرجال الجدد وفقاً لمتطلبات الجيش ، ويوفر برنامج التدريب الاهداف الملموسة ، التي تخفف عامة من التردد في عقل الجندي الجديد فيما يتعلق بما سيحدث . ويساعد البرنامج المجند في إدراك أنه جزء هام في الوحدة . ويتقدم البرنامج ، يطور الرجال الاعتداد بانفسهم وبوحدتهم ، حين يرتقون من جماعة غير منظمة الى فريق يعمل بسلاسة .

اثناء فترة التكيف هذه ، يواجه جنود التكميل، عادةً ، قدراً أكبر من المشاكل الشخصية ، مما سيواجهون فيما بعد ، حين يتكيفون تكيفاً تاماً مع متطلبات الجيش . وتنشأ هذه المشاكل نتيجة لفقدان المساندة العاطفية التي توفرها عائلة الفرد . ويساعد تقديم المشورة

السخية والفعالة ، من القائد والافراد الرئيسيين داخل الوحدة في تخفيف هذه المشاكل الشخصية .

ادارة التدريب

يجب على القائد المكلف بمهمة التدريب أن يستفيد أعلى درجة من الاستفادة من اتاحة الوقت والتجهيزات والتسهيلات . ولتحقيق اهدافه في التدريب ، يجب عليه أن ينتهز كل فرصة لاستخدام كافة مهاراته الادارية في تحقيق مهمته .

دورة تدريب الوحدة

تبدأ ادارة التدريب بتقييم وضع التدريب ومتطلباته واهدافه . وعادة يتحكم في هذا العمل الطور المحدد من التدريب الذي وصلته الوحدة ، وخطط المستقبل التي يستلزمها .

دورة الحياة : تمر الوحدة العسكرية ، وهي شبيهة بالفرد إلى حد ما ، بتغيرات تدريجية يشار إليها بصورة متكررة بدورة حياتها . وتتألف هذه المراحل من التجهيز ، والتنظيم ، والتدريب ، وما قبل الانزال والحركة ، ونقل الجنود والمعدات على مراحل إلى الخارج ، والقتال ، والاحتلال، ووقف عمل القوات العسكرية أو انتشارها. ومثل هذه الدورة موجودة عادة في الوحدات المنظمة والمدربة والملتزمة بالقتال . ومن الواضح أن الوحدات لا تمر كلها بكافة هذه المراحل خلال فترات متعادلة من الوقت ، أو حتى تصل إليها بالتسلسل العادي ؛ ومهما يكن ، فإن كل مرحلة من مراحل حياة الوحدة تحدد شروطاً واهدافاً معينة للتدريب .

دورة التدريب الاعتيادية

في الاحوال السلمية ، تخضع معظم الوحدات لدورة التدريب الاعتيادية. وتكيف هذه الدورة ، عادةً ، وفقاً لمتطلبات العمليات الحربية ، واتاحة تسهيلات التدريب ، والمناخ ، وطبيعة الأرض ، وعوامل اخرى . وتبدأ بصورة متكررة في أواخر الصيف أو أواخر الخريف ، بعد اتمام مناورات الصيف أو المهمات الادارية . وربما تبدأ عند استقبال عدد كبير من جنود التكميل . واستناداً إلى وضع الوحدة ، يمكن أن يوجه التدريب وفقاً لبرنامج تدريب الجيش المعد للوحدة المنظمة حديثاً ، أو بموجب تعليمات التدريب على الاستعداد للقتال لما بعد الدورة . وبصورة مبدئية ، يحول التدريب على برنامج تدريب الجيش المجند إلى جندي اساسي . ثم يدرب ذلك الجندي على اختصاص مهني عسكري ، لكي يتمكن من اتمام مهمة خاصة داخل الوحدة . وعند اتمام التدريب الفردي والتدريب الفردي العالي ، تدمج الوحدة هذه المهارات الفردية بالفرق المنظمة ، وتنتهي الدورة الرسمية للتدريب على برنامج تدريب الجيش ، بتمرين ميداني وبشكل من اشكال المناورة بمستوى الكتيبة أو أعلى منها ، تتعلم الوحدة أن تدمج فيها جهدها الكامل في العمليات الحربية المشتركة في ظروف قتالية زائفة .

على العموم ، تشبه دورة التدريب على الاستعداد للقتال التدريب على برنامج تدريب الجيش ، باستثناء أنها تبدأ عادةً بمراجعة مختصرة نسبياً للتدريب الفردي العالي ، وتتقدم من تدريب الوحدة الصغيرة الى المناورات الحربية المشتركة بأسلوب مختلف إلى حد ما ، وهدفها هو المحافظة على الاستعداد وتصحيح النواقص . وحيث ان جنود التكميل عرضة لأن يستقبلوا طوال العام في الوحدة المستعدة للقتال ، لذا يجري تكرار مواضيع التدريب الفردية ، ومشاكل تدريب الوحدات الصغيرة ، بصورة دورية طوال السنة . وبصورة مماثلة،حيث ان الوحدة تعتبر مستعدة للقتال في بداية الدورة ، لذا يمكن بعثرة تدريبات الوحدة الكبيرة وتمارينها طوال عام التدريب ، بغية المحافظة على العمل الجماعي للوحدة الكبيرة ، وتصحيح نواقصها التي تجري ملاحظتها .

التخطيط

يجري ، عادةً ، تسلم الاهداف العامة لبرنامج التدريب من مركز القيادة الاعلى على شكل تعليمات . وتعد الاهداف الاكثر تحديداً بمستوى الكتيبة أو السرية ، لتساعد في التخطيط وتركز الاولويات . فمثلاً ، ربما يكون الهدف الرئيسي المحدد في برنامج خاص ما يلي : « تولّ تدريب الكادر خلال الفترة س » . وتحدد الوحدة اهدافاً معينة ضمن هذه المهمة المحددة ، مثل « قم بتأهيل كافة افراد الكادر الضروريين كمدربين عسكريين ، وقم بتأهيل مدربي الكادر في المجالات المحددة لمواضيعهم ، وضع كافة تجهيزات وتسهيلات التدريب تحت التفتيش والصيانة من قبل القيادة » . وتظهر بوضوح هذه الاهداف المحددة ما يجب تحقيقه .

إن الحذر في وضع الاهداف اساسي . وتؤدي الاهداف، التي لا يمكن بلوغها ، إلى التدريب غير الفعال ، والانحلال ، وانحطاط المعنويات . وتبدد الاهداف التي تكون محدودة ، بصورة غير ضرورية ، وقت التدريب الثمين ، وكذلك تؤدي إلى انحطاط المعنويات وتنشر اهدافواقعية حسنة الموازنة ، في برامج تدريب الجيش لاغراض تدريب الدورة . ويحتاج القائد فقط إلى مراجعة هذه الاهداف ليقرر ما إذا كان الموقف المحلي يبرر الاهداف الاضافية أو زيادة التأكيد على نقاط محددة . وعلى أية حال ، من الواجب نشر الاهداف على نطاق واسع ، كما تم تحديدها بصورة نهائية . ويقوم الجندي بعمله على أفضل وجه ، حين يكون غرض تدريبه واهدافه مفهومة بصورة واضحة .

إن الوقت المتاح للتدريب هو احد أهم العوامل التي يجب اخذها بعين الاعتبار . وعادةً تحدد التعليمات ، التي تعين للوحدة مهمتها التدريبية ، الوقت المخصص لتحقيقها . وعلى أية حال ، ليس الوقت المخصص كله وقتاً مخصصاً للتدريب . وفي تحليل الموقف المحلي ، يجب أخذ الحاجات الملحة للوقت بعين الاعتبار . إذ تطرح مهمات معينة متعلقة بالعمليات الحربية من الوقت المتاح للتدريب . وكذلك ، تختصر الصيانة الوقائية للتجهيزات ، والعطل ،

والمتطلبات الادارية ، وقت التدريب اختصاراً شديداً . ويؤثر نوع الوحدة ومهمتها وبعدها عن تسهيلات التدريب ، في مقدار وقت التدريب المتاح .

يدخل في إطار تنبؤ القائد تقدير آثار المتطلبات الادارية . فربما تنتج عوائق ادارية عن مطالبة الوحدة بالقيام بأعمال السخرة والحراسة والحجز . وتبعد هذه العوائق الافراد عن التدريب ، وبالتالي تعطل عملية التدريب . وبرغم انه يجب القيام بالواجبات الأدارية ، إلّا أن تحديد وسائل القيام بها والافراد الذين سيقومون بها ، سوف يؤثر في التدريب . فمثلاً ، بالامكان المحافظة على تمامية الوحدة وتسلسل التدريب ، حين تحدد للوحدة التامة واجبات ادارية على اساس المناوبة .

يجب تحليل حالة تسهيلات التدريب ، والادوات المساعدة للتدريب ، والتجهيزات المساندة له . ويقصد بهذا التحليل تحديد اتاحة وفائدة مناطق التدريب ومجالات الرمي وغرف الصفوف ، والادوات المساعدة المحددة للتدريب . ويطرح العدد والنوع المتاحان بالنسبة لعدد الافراد الذين يجب تدريبهم ، مشكلة كيفية استخدام هذه التسهيلات والادوات المساعدة بأفضل طريقة فعالة .

يشكل تحليل هذه العوامل تقدير وضع التدريب . وفي التوصل الى هذا التقدير ، يجب اتخاذ العديد من القرارات للتغلب على مجالات المشاكل وتحقيق التدريب الفعال . وأحد القرارات الاهم هو تنظيم التدريب .

التنظيم

يجري تقييم العوامل العديدة في اوضاع التدريب المحلية ، عند تحديد نوع التنظيم الذي يجب استخدامه . وفي الاساس ، يوجد نظامان للتدريب : مركزي وغير مركزي .

يوفر التنظيم المركزي للتدريب كافة التدريب الذي يجب أن تمنحه لجان المدربين . وفي هذا النظام ، تتخصص مجموعات التدريب في تدريس مواضيع معينة . ويعفي النظام المركزي أو نظام اللجان الوحدات التابعة ، من كثير من المسؤولية العادية عن التدريب في تلك الموضوعات . ويؤدي هذا النظام المركزي الى التوحيد القياسي للتدريب . وكذلك يوفر الاستفادة الاقتصادية والفعالة إلى أبعد الحدود من المدربين المؤهلين والتسهيلات الادوات المساعدة للتدريب . ومهما يكن ، فإن استخدام هذا النظام يؤدي إلى البراعة الفردية فقط . ويسبب استخدامه فقدان روح الجماعة والعمل الجماعي في الوحدة . وبالتالي ، يستخدم بالدرجة الأولى في التدريب الفردي بدلاً من تدريب الوحدة .

يتخلى التنظيم غير المركزي عن المسؤولية الرئيسية عن تخطيط تفاصيل التدريب وتوجيهه واجرائه ، لمستوى السرية أو الفصيلة . ويحتفظ بالسلطة الاشرافية والتنسيق في مستوى اعلى .

ويستخدم هذا النظام، عادةً ، في تدريب وحدات خطوط القتال ، ويشجع تطوير الصفات القيادية بين الضباط وضباط الصف ، نظراً لأنهم يتولون مسؤولية اجراء الجزء الأكبر من برنامج التدريب والاشراف عليه . وهذا النوع من تنظيم التدريب شخصي لدرجة أكبر ، نظراً لأن اعضاء الوحدة المباشرة فقط ينخرطون فيه . ويساعد هذا عادةً ، في تطوير المعنويات وروح الجماعة والعمل الجماعي . وتؤكد الادارة الحالية لسياسات الجيش على اهمية استخدام هذا النظام في كافة التدريب ، حيث تسمح الظروف . ويبرر ما ينتج من ارتفاع المعنويات ، وتحسن روح الجماعة ، وزيادة التزويد بالحافز ، وتحسن الكفاءة ، هذا النوع من تنظيم التدريب .

إن تحليل فوائد ومضار كل نظام بمقدار انطباقه على وضع تدريبي محدد ، سيؤدي ، عادة ، إلى اتخاذ قرار حول نوعية النظام الذي سيستخدم . ومهما يكن ، ففي الممارسة العامة ، يستخدم حل وسط في كثير من الاحيان . ويتم اختيار طريقة معينة لتكون النظام العام للتدريب ، مع استعمال منطقة حاسمة واحدة أو منطقتين للنظام الآخر . فمثلاً، تختار كتيبة المدفعية ، عادة ، التنظيم غير المركزي كتنظيم تدريبي رئيسي لها . وتتدرب الشعب الهامة ، مثل اختصاصيي الرادار ، وميكانيكيي العربات ، والطباخين، وعمال الراديو الميكانيكيين ، في تنظيم مركزي في مركز القيادة الأعلى . وينتج هذا الاسلوب الفرصة لنيل فائدة كلا النظامين .

التنسيق

بصرف النظر عن استخدام أي من تنظيمي التدريب ، يجب تنسيق جهد التدريب بصورة حسنة . وباتاحة محددة للمكان والزمان والمال والرجال والتجهيزات ، يجب على القائد أن يبذل جهداً منظماً لتنسيق كافة مظاهر التدريب . وليس هنالك ، أكثر ضرراً على الحافز على التدريب ، من « عجلة الجنود وانتظارهم ». وهذه هي النتيجة العادية ، حين يخفق القائد في تنسيق التفاصيل الكثيرة الضرورية لاجراء التدريب الفعال . فيجب أن يجتمع الرجال الملائمون والتسهيلات الملائمة في الوقت والمكان الملائمين . وفي احيان كثيرة زائدة عن الحد ، يحدث أن وحدة تستعد للانتقال إلى مكان محدد ، لتجد فقط أنه لم تتخذ الترتيبات اللازمة لعملية النقل ، إذ اخفق احد الاشخاص في التنسيق مع اختصاصيي العربات . أو تنتشر الوحدة في جبهة عريضة في تمرين ميداني ، لتجد فقط أن المشرفين على قاعات الطعام لا يدرون أنها ستتناول طعامها في الميدان ، ويصل الطعام الساخن متأخراً أو بارداً .

ليس التنسيق عملاً سهلاً . إذ يشعر كل قائد أن مهمته الخاصة يجب أن تنال الأولوية. وربما تحاول عدة وحدات شغل منطقة التدريب نفسها في الوقت نفسه ، أو ربما تقرر استخدام تسهيلات معينة ، دون اجراء التحقيق لرؤية ما إذا امكن تخصيص التسهيلات مسبقاً لوحدة ما

أخرى . وبعد تنسيق الخطة مع الدوائر المتأثرة ، تنسق اعمالها بصورة اضافية ، من خلال نشر شكل ما من تعليمات التدريب .

التوجيه

يجري اصدار التعليمات بغية تحقيق مفهوم القائد ، كما تشتمل عليه خطة التدريب . وهذه التعليمات عبارة عن برنامج للتدريب . والتصميم العادي لبرنامج التدريب هو عبارة عن مذكرة حول التدريب توزع على كافة القادة المرؤوسين والافراد المهتمين الآخرين . ويدخل ضمنها عادةً : تاريخ تنفيذ البرنامج ، والمراجع التي تساعد في فهم المفهوم الاجمالي ، واهداف التدريب ، وسجلات التدريب اللازمة ، وسياسات التدريب ، وجدول رئيسي لاعمال التدريب .

إن سياسات التدريب هي مخطط توجيهي عام حول الكيفية التي يجب أن يتحقق بها التدريب . وبصورة متكررة تشمل هذه السياسات التوجيه المتعلق بوضع برامج محددة للصفوف ، والأفراد الذين يجب استخدامهم كمدربين ، ومناطق التدريب التي يجب استعمالها .

من المحتمل أن الجزء الرئيسي من جدول الاعمال في برنامج التدريب هو اوضح توجيه تتلقاه الوحدة . فهو معد لتوجيه القادة المرؤوسين في اعداد جداول اعمالهم . وتدخل عادة في إطار هذه الجداول لاعمال التدريب ، المواضيع التي يجب تدريسها ، وعدد الساعات التي يجب تخصيصها لكل موضوع ، ومجمل التسلسل العام للتدريب . وهناك امثلة على الجداول الرئيسية النموذجية لاعمال التدريب ، في كراس الميدان الخاص بادارة الجيش (٢٦ ـ ٢٥) .

يتقرر نجاح او فشل برنامج التدريب بواسطة فعالية التدريب المتاح . ويتوقف التدريب الفعال على الاعداد الملائم ، وبوسع جدول اعمال التدريب أن يفعل الشيء الكثير لمساعدة المدربين في اعداد دروسهم . ويجب اصداره في وقت مبكر يكفي للسماح للوحدات التابعة بتخطيط تدريبها الخاص . وتوفر المراجع المستشهد بها في كل موضوع في جداول الاعمال ، حين تكون محددة ووثيقة الصلة بالموضوع ، الوقت والجهد على المدربين ، وتضمن اعداد المادة الصحيحة وتقديمها . ويجب أن يكون الوقت المبين لكل موضوع واقعياً . ويساعد هذا المدرب في اعداد العرض المنطقي بسرعة تتفق مع الموضوع .

تسهم عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه ، الممثلة في برنامج التدريب ، في التدريب الفعال . ومهما يكن ، فالفعالية النهائية تتوقف الى حد بعيد على تفسير المرؤوس للمتطلبات ، كما هي مبينة في جداول الاعمال ، والتعليمات ، وعلى مقدرتها على عمل ما يلزم . ولضمان اجراء نشاطات التدريب بصورة صحيحة ، وتنسيق التغيرات حين تحدث ، يجب على القائد أن يشرف عليها .

السيطرة

تتحقق السيطرة على التدريب من خلال السيطرة الفورية المباشرة على المرؤوسين اثناء تنفيذ مهامهم التدريبية . وتتألف هذه السيطرة من مراحل هامة ثلاث ـ تحديد مقاييس العمل ، والتحقق من صحة العمل ، واتخاذ اجراء التصحيح في كل مرة لا يتم فيها الوفاء بالمقاييس بالصورة المرضية .

تتحقق المرحلة الأولى ، وهي مرحلة تحديد مقاييس انجاز العمل ، عادةً ، خلال مرحلتي التخطيط والتوجيه في الادارة . ويضم « عادةً » برنامج التدريب المنشور المقاييس أو الاهداف الاساسية ، التي يجب على وحدة التدريب أن تحققها . وما أن يتم تحديد المقاييس ونشرها ، حتى يتحقق القائد من صحة انجاز العمل .

بما أن القائد لا يستطيع تكريس كل هذا الوقت للاشراف على النشاطات التدريبية لوحدته ، لذا يجب عليه أن يستخدم اجراء منطقياً ما للحصول على أكبر فائدة من الوقت المتاح . ويدل تحليل الوقت المتاح والاهمية النسبية لمراحل التدريب المختلفة ، ونقاط الضعف المعروفة ، على أولوية الاشراف . ويثبت الاشراف الشخصي ، عادةً ، انه الاسلوب الفعال إلى ابعد الحدود في تقييم الاجراء الفعلي للتدريب . وبرغم أن القائد لا يستطيع ، عادةً ، حضور كافة حصص التدريب ، إلاّ أنه يتوقع حضور الضباط الصغار وضباط الصف في الوحدة ، كلما خضعت وحدتهم للتدريب . ويظهر هذا اهتمامهم بالتدريب ، ويسمح بالسيطرة الفورية المباشرة على جهد التدريب في أدنى مستوى تنظيمي ممكن .

في حين يعتبر الاشراف الشخصي واعمال التفتيش الشخصية فعالة إلى ابعد الحدود في تقييم اجراء التدريب ، تتمثل افضل وسيلة لتقييم ما تم تعلمه ، حقيقةً ، في شكل ما من اختبار الانجاز . وقد اعدت اختبارات تدريب الجيش بصفة خاصة لهذا الغرض ، وتدار عادةً سنوياً . وبالاضافة الى ذلك ، توفر تمارين التدريب الميدانية من كل الاصناف ، للقائد فرصة مراقبة فعالية تدريب الرجال والوحدة .

إن التقييم وحده خطوة واحدة فقط في عملية الاشراف ، وتحتاج نتائج اعمال التفتيش والاختبارات الى التحليل بغية ابراز نواحي النقص أو الضعف . ويجب عرض نواحي النقص الملاحظة ووسائل تحسين التدريب على الوحدة أو الفرد ، بوصفه اجراء تصحيحياً ادارياً . وتؤكد عملية المتابعة أن نواحي النقص السابقة قد تم اصلاحها أو يجري اصلاحها حالياً .

خلاصة

تؤكد البيئة العالمية الحديثة على اهمية المحافظة على الاستعداد القتالي من خلال التدريب المتواصل والفعال . وتساعد لدرجة كبيرة ، المبادىء المحددة لتأكيد الاسس ، واستخدام

التدريب الموحد ، وادخال الواقعية ، والتدريب الشامل ، وتطوير الاكتفاء الذاتي والثقة بالنفس - في هذه العملية التدريبية . ويخلق الاستخدام البارع للطرق الفنية في ادارة الافراد في توزيع الكادر وتنظيمه، وفي ادخال جنود التكميل كاعضاء وتكييفهم - بيئة ملائمة للتدريب، ويخفض المشاكل الشخصية إلى أدنى حد.

تستلزم ادارة التدريب تحديد الاهداف الملائمة للتدريب ، وتطوير خطة التدريب وتنظيمه، يتبعهما تنسيق جهد التدريب وتوجيهه والسيطرة عليه . ويتطلب الاستخدام الناجح لهذه الطريقة الفنية في الادارة للمحافظة على استعداد الوحدة لخوض العمليات الحربية ، الاهتمام المتواصل وأعلى درجة من البراعة في القيادة .

كتب مقترحة للمطالعة الاضافية

Clarke, Bruce C., *Guidelines for the Leader and Commander,* Harrisburg, Pa.: The Stackpole Co., 1963.

Department of the Army Field Manual 21-5, *Military Training*. Washington: Government Printing Office, December 1964.

Ginzberg, Eli, *The Ineffective Soldier: The Lost Division*. New York: Columbia University Press, 1959.

Ginzberg, Eli, *The Ineffective Soldier: Patterns of Performance*. New York: Columbia University Press, 1959.

USCONARC Pamphlet, No. 350-11, *Training: Guide for Commanders of Company Size Units*. Fort Monroe, Virginia: Headquarters U.S. Continental Army Command, November 1966.

الفصل الثامن عشر

القيادة في القتال

إن القتال هو الاختبار النهائي للقيادة العسكرية . إذ يضع القائد وجنوده تحت وطأة الاجهاد الشديد ، بينما يقدم لهم تحديات كبيرة . وبرغم أن التجهيزات والرجال والبيئة تغيرت على مر العصور ، إلاّ أن مشاكل القيادة الاساسية المتعلقة بالقتال تبقى خالدة .

يروي المؤرخ ، كريستوفر وورد ، حادثة عرضية حدثت في ١٥ ايلول من العام ١٧٧٦ ، في خليج كيب (في منطقة مجاورة لما يسمى الآن بجادة لكسنجتون ، والشارع الثاني والاربعين ، في مدينة نيويورك) . كان الجنود البريطانيون ، تحت قيادة الجنرال وليم لورد هاو ، قد اشتبكوا بجنود من سكان المستعمرات ، تحت قيادة واشنطن في هجوم عنيف بالحراب . وتراجعت الميليشيا غير المدربة وغير المنضبطة ، وغير المحنكة ، دون نظام ، مولية الادبار بتهور امام الجنود البريطانيين (المعاطف الحمراء) .

« حاول واشنطن ايقافهم بغية حشدهم . . . ولكن لم يكن بالامكان السيطرة عليهم . وكان غضب واشنطن مذهلاً . فالقى بقبعته على الأرض في سورة الغضب ، وهو يصرخ بأعلى صوته : « هل هؤلاء هم الرجال الذين سأدافع بهم عن امريكا ؟ » . ورفع المسدس في اتجاههم . وبعكازه الذي يستخدمه في الركوب ، لم يضرب الجنود من ذوي الرتبة الدنيا فقط ، بل والضباط أيضاً ؛ ضرب عقيداً ، وحتى عميداً . ولكن لم ينفع شيء من ذلك . . . لقد تراجعوا بغير نظام . . . وولوا الادبار » .

(وورد ، العام ١٩٥٢ ، ص ٢٤٢ ـ ٢٤٣)

يطرح القلق واشكال الاجهاد الناشئة عن القتال ، على الدوام ، مشاكل خطيرة امام القائد العسكري . ولا يستطيع جيش أن يتوقع استثناءمن آثارهـا المرهقة على كل من الافراد والجماعات .

إن القتال هو ذروة كل جهد يبذله الجيش للحصول على الوحدات المقاتلة ، وتدريبها ، وفرض النظام عليها ، وجعلها كاملة . وفي القتال ، يجد عرق التدريب اثناء السلم هدفه . ويتحدى القتال الجندي الفرد أن يقوم بواجبه تحت خطر الاصابة بالاذى أو الموت . وفي القتال يجد الجندي تحديه النهائي .

يطرح القتال المشاكل في بيئة لا يمكن نسخها بصورة تامة في التدريب . ولا يستطيع المرء أن يصطنع الخوف المنتشر من الدمار الوشيك ، الذي يسيطر على قدر كبير من مشاعر كل فرد في القتال . ولا يمكن نسخ حالات الخمول ، والاحتكـاك بين التنـظيمات ، والفـوضى ، والهستيريا ، التي تنشأ عن الخوف ، والاهتياج والرعشة ، اللذين ينتجان عن تحمل المخاطر الكبيرة ـ في التدريب بنجاح، برغم انها تلعب دوراً كبيراً في خلق الجو الفريد للقتال .

المظاهر الانسانية

لا يمكن اعتبار واجبات الجندي مجرد مرحلة أخرى غير مرغوب فيها من مراحل دوره الاجمالي ، مثل واجب تنظيف المرحاض في الثكنه، أو ترتيب المطبخ ، أو ما اشبه ذلك . فهو واجب يتطلب انقطاعاً صارخاً للصلة بالكثير من المبادىء الخلفية والتجارب الروتينية للمجتمع في اوقات السلم . وليس هذا صحيحاً بالنسبة للجندي المدني فقط ، بل وبالنسبة للمحترف أيضاً ، نظراً لأنه يقضي حياته ضمن اطار المبادىء التي يضعها مجتمعه . وسواء التحق الجندي بالقوات المسلحة طوعاً أم لا ، فهو يلتزم باهدافها، إذ توجه الوحدة في القتال نحو الهدف بصورة شديدة . ولا يحدث في أي وقت من الاوقات أن تركز جهود واعمال اعضاء الوحدة مثل هذا التركيز الرئيسي على هدف واحد . وبصرف النظر عن طبيعة المهمة ، أو مرحلة القتال ، أو درجة ارهاق القتال المفروض على الوحدة ، تحافظ الوحدة على اتجاهها المركز ضد العدو .

إن العدو حقيقة واقعة ، وشيء غير ملموس ، أي من الصعب رؤيته ، ومن العسير إيجاده ، ومع ذلك ، فهو موجود لمقاومة اعمال الوحدة في كل الاوقات . ولا يمكن الاعتماد على وجـود العدو ، حيث يفترض أنه يوجد ، أو على استجابته بالشكل المتوقع منه . فثباته الوحيد يتمثل في مقاومته المدروسة والمتواصلة للقائد والجندي في تحقيق مهمته والاهداف الأخرى . وهذا التردد الثابت هو مصدر خوف الجندي في القتال .

الخوف والهلع

وفر المجتمع الامريكي للمواطن والجندي بيئة خالية نسبياً من الخوف . ومهما يكن ، ففي

القتال تكون الحالة الاعتيادية للجندي حالة خوف وارهاق . ويقول الجنرال جورج س . باتون الابن ، في كتابه « الحرب كما عرفتها » : « ليس هناك رجل عاقل لا يشعر بالخوف في المعركة . . . » . (باتون ، العام ١٩٤٧ ، ص ٣٣٦) . ويكتب س . ل . أ . مارشال ان « . . . الجنود لا يقهرون خوفهم من الموت والاصابة بالجروح . . . » . (مارشال ، العام ١٩٤٧ ، ص١٢٤) . وبالنتيجة ، يتحتم على الجندي أن يعيش في تناقضات مستمرة بين رغباته في قهر العدو وخوفه من القتال ؛ رغبته في النجاة من هذا الموقف وخوفه من أن يعتبر جندياً عاجزاً أو أسوأ من ذلك ، جباناً . ويمكن توقع أن يعالج الجندي الامريكي العادي مخاوفه بطريقة مقبولة ، وأن يظهر بصورة عامة موقفاً ايجابياً وشجاعاً . وحتى عندما تضطرب الاحوال بصورة شديدة ، يظهر في كثير من الاحيان شجاعة خالصة لا تصدق . ومهما يكن ، فالخوف موجود على الدوام . ومن المهم أن يدرك القائد في القتال ادراكاً كاملاً الطريقة التي يمكن للخوف أن يؤثر بها في الجندي .

إن الخوف عاطفة تتضمن كامل النموذج الفزيولوجي المدفوع بعمل الجهاز العصبي السمبثاوي . وتتمثل ميزات الخوف في عدم الشعور بالراحة ، والارهاق ، والرغبة في الهرب . ويتضمن اعراضاً فردية ، مثل خفقان القلب بعنف ، والشعور بالهبوط أو الغثيان في المعدة ، والارتعاد ، وفي الحالات الشديدة ، فقدان التحكم في الامعاء والمثانة .

ينمو الخوف بشدة بوجود الاحباط والفشل ، ويستمر وينمو حين لا يستطيع الفرد أن يفعل شيئاً للتقليل من التهديد الموجه ضد ذاته . ويتأرجح الجندي ، الذي يكتنفه الخوف ، بين رغبته في النجاة من الخطر وكبريائه الذي يجعله يرغب في القتال . وفي حالة الخوف الشديد ، ربما يستولي عليه القصور الذاتي - أي عدم القدرة على فعل شيء - عن تلبية رغبته بالسلامة أو تلبية حوافزه للقتال . والجندي ، الذي يطغي الخوف لديه على كافة العواطف الاخرى ، هو مقاتل غير راغب في القتال ، ومتردد في التقدم ضد العدو ، وغير كفوء لدرجة عدم الجدوى ، ومصدر ضرر لوحدته .

ربما يؤدي الخوف الشديد إلى الهلع بسهولة وبسرعة . وينشأ الهلع ، عندما يعتقد الافراد انفسهم انهم غير قادرين على التغلب على الموقف الحرج . ويتميز نشوء الهلع عادةً بالخطوات الثلاث التالية : أولاً ، هناك حالة من الاجهاد تطرح فيها امام الفرد عوامل تسبب حالات شديدة من الخوف ، فيرغب في النجاة من هذه الحالة . وثانياً ، هناك حادث يحدث للجماعة أو لنخبة من اعضاء الجماعة ، يثير خوفاً اضافياً . وربما يكون هذا « الحادث المثير » عملاً صحيحاً وملائماً اذا فهم فهماً تاماً ، وذلك مثل مفرزة الذخائر الحربية التي تتحرك نحو المؤخرة في اتجاه مستودع امداد السرية . وثالثاً ، يفسر الشخص الخائف مثل هذا الحادث بالطريقة الخاطئة . وفي هذا المثال ، ربما يعتقد أن مفرزة الذخائر الحربية تتراجع من ميدان القتال . ويتبع ذلك

نشاط يتمثل عادةً في الهرب نحو المؤخرة . ومثل هذه النشاطات « تتضاعف بسرعة ». ويلي جنود آخرون ، نظراً لانهم أيضاً خائفون ، ومسوقون مؤقتاً بالعاطفة الجامحة ، وغير عقلانيين ، ومهملون للكبرياء والانضباط . ويصبح الخوف شديداً لدرجة أنه يشكل مبرراً لاتخاذ اجراء ما .

مكافحة الخوف والهلع

سوف يبقى الخوف في ميدان القتال موجوداً بصورة دائمة ، ولكن بالامكان قهره من قبل الجندي المتزن عاطفياً ، والموجه توجيهاً حسناً ، والذي يتم اعداده لمواجهته . ويجب أن يتعلم الجنود توقع الخوف والتسليم به كظاهرة نفسية يشترك فيها كافة الرجال اثناء القتال . وليس الخوف بذاته عدواً . والخوف الذي لا يضبط هو فقط الذي يصبح مؤذياً لسلوك الجندي . وليس الرجل الشجاع شخصاً مجرداً من الخوف ، بل شخصاً يقهر خوفه ويؤدي عمله بالرغم منه .

بالاضافة إلى التسليم بالخوف ، يجب أن يكون الجندي منضبطاً ، ومدرَّباً ، وواثقاً من نفسه ومطلعاً . ويجب أن يكون منضبطاً لدرجة مقاومته آثار الخوف الاولية ؛ ومدرَّباً على حماية نفسه في القتال والعمل كعضو في الفريق ؛ وواثقاً من قدرة وحدته ونفسه ؛ ومطلعاً على حقيقة الموقف وما يمكن توقعه في المستقبل القريب . وبهذه الطريقة ، يمنع الخوف من أن يصبح العامل المؤثر الهام في سلوكه في القتال .

حين لا يتمكن الجندي نفسه من التغلب على آثار الخوف ، ربما يتكفل النشاط الموجه بذلك نيابة عنه . وقد شهد كثير من قادة القتال على حقيقة انهم نجحوا في التغلب على الخوف لدى رجالهم بجعلهم يفعلون أي شيء جسدي ـ الانتقال من موقع إلى موقع آخر ، حتى لو كان ذلك في غير اتجاه العدو ، ومساعدة الرجال الآخرين في نقل احد المعدات ، وتقديم الاسعاف الأولي لاحد الرفاق . ويبدو أن العمل قوة مهدئة كبيرة وعلاج نموذجي للخوف . والحقيقة أن الاحساس بالخوف يختفي عادة كلياً بانعاش واثارة القتال الحقيقي الشديد .

ليس الخوف محصوراً بالموقف الحقيقي للقتال . فربما يصبح مهدداً للفرد في مواقف غير ميدان القتال ، مثل منطقة قوات الاحتياط أو معسكر الراحة . وربما يصبح الخوف الناشىء عن توقع القتال ، أو معيشة تجربة القتال من جديد ، أو الخوف من التعرض للخوف ، حقيقياً بالنسبة للجندي تماماً مثل الخوف اثناء القتال . وبناء على ذلك ، يمكن أن يشكل مشكلة هامة بكل ما في الكلمة من معنى بالنسبة للقائد . ومن جديد ، يعتبر النشاط علاجاً هاماً لهذه الحالة . فالجندي المشغول لديه وقت ضئيل للقلق والتأمل . ويجب التشديد على اهمية العوامل المذكورة في الفقرات السابقة . وبالاضافة إلى ذلك ، يجب اتخاذ كل اجراء لزيادة احساس

الجندي بالانتماء إلى الوحدة . وتدعم زيادة اندماجه في الرجال الآخرين ، الذين يشاركونه تجاربه ، ثقته واعتداده بنفسه . ومن خلال المناقشات ، « وجلسات التبجح » مع معاصريه ، ربما يستطيع ادراك أن عواطفه ليست فريدة أو مختلفة عن تلك التي يشعر بها الاعضاء الآخرون في الجماعة . وربما تمنحه مشاركة الآخرين في شيء ما ، حتى الخوف ، الراحة والتحرر من التوتر . وكذلك ، تسمح له بتقييم حالات القلق التي يعانيها ، بصورة موضوعية .

يتحقق تجنب الهلع بتطوير نفس تلك النقاط التي تقلل من الخوف . وتؤدي كافة حالات المحافظة على الانضباط والثقة بالوحدة والقادة ، ومعرفة الموقف ، وتوافر روح الجماعة ، إلى التقليل إلى ادنى حد من امكانيات حدوث الهلع . فإذا حدث الهلع ، يجب اتخاذ الاجراءات للسيطرة عليه ومنع انتشاره . ويجب على القائد أن يتخذ الاجراءات الفورية والحاسمة عند أول اشارة للهلع . فأولاً ، يجب عليه أن يلفت انتباه الافراد المصابين بالهلع ببعض الوسائل الدراماتيكية . وربما يستلزم هذا الوقوف وجهاً لوجه في طريق الرجال اثناء هربهم ، وتوجيه الأوامر اليهم بالوقوف والعودة . وربما يستلزم استخدام القوة الجسدية لايقافهم . واحياناً يلزم حضور القائد فقط كوسيلة لتطمين الجنود . وإذا وجد الهلع قبل أن يتمكن القائد من التأثير في النشاط ، فمن الضروري ، إذ ذاك ، توجيه الجنود إلى منطقة ما ، حيث بامكانهم أن يشعروا بالامان ، ويتزودوا بالمعلومات الواقعية ، ويطلعوا بذكاء على ورطتهم . وبعد ذلك يجب إعادة تجميعهم في مهماتهم التنظيمية ، وإعادة ثقتهم بأنفسهم بالعودة إلى القتال . وإذا امكن ، فيجب أن تحدد لهم مهمات سهلة ، ثم مهمات اصعب بصورة تدريجية ؛ وهكذا يسمح لهم باعادة بناء ثقتهم بأنفسهم مع كل انجاز ناجح .

إن أفضل طريقة لمعالجة الهلع ، هي أن يمنع القائد حدوثه . فيجب أن يتدرب الرجال على الثقة بأنفسهم وقادتهم واسلحتهم . ويجب على القائد أن يبذل كل جهد لازالة الظروف التي تغذّي الهلع ، مثل الجوع، والارهاق ، وانعدام الثقة بالنفس ، وعدم توافر المعلومات . ويجب عليه أن يبني روح الجماعة بواسطة العمل الجماعي ، والاصرار على البراعة الفنية والتكتيكية في كافة قطاعات التنظيم .

الاشاعة

الاشاعة ، على العموم ، هي الحديث الذي لا يقوم على اساس المعرفة المحددة ، بل هي مجرد قيل وقال ، أو شيء يسمع من شخص آخر . وتميل الاشاعات ، مثل الخوف والهلع ، إلى الظهور في تلك الفترات التي يتعرض فيها الفرد للارهاق . فحين يفتقر الجنود إلى المعلومات الواقعية ، يميلون إلى اختلاق أو تكرار أي شيء يسمعونه ، ويكون له شيء من التأثير في موقفهم . وتتطور الاشاعات ، حين يعيش الافراد في حالة من التوقع ، أو يعانون شيئاً من الازعاج أو الاحباط أو الملل . وتوفر الاشاعات في ظل هذه الظروف، شيئاً من التحرر من

التوترات ، حتى لو لم يكن مثل هذا التحرر مرضياً جداً بصورة دائمة . وأي محاولة لتبرير حالة خوف موجودة ، بامكانها أيضاً أن تثير اشاعات . (فستنغر ، العام ١٩٥٧). فمثلاً ، ربما يبدأ الجنود ، الذين تعرضوا لتوهم لهجوم شديد بمدافع المورتر ، باطلاق اشاعة بأن العدو يقوم بهجوم ، ثم يصدقونها . واحياناً ، يميل الافراد إلى نقل الاشاعات لارضاء نفوذهم أو معتقداتهم الخاصة ، أو ايذاء الآخرين . ويزيد بالفعل التزود بالمعرفة واظهارها ، سواء كانت حقيقة أو خيالاً ، من اعتبارهم حسب رأي البعض. ويحاول آخرون التخفيف من توترهم بنشر الاشاعة على أمل أن ينفي شخص ما صحتها . وربما تستوفي الاشاعة ضريبتها من الرجال المقاتلين ، إذا سمح لها بالازدهار . إذ تطور آمالاً أو مخاوف كاذبة ربما تقوض المعنويات . وبوسع الاشاعة أن تحتل مكانها بين المؤثرات ، التي تنمي الهلع .

الارهاق

حين تمضي على سرية بنادق فترة من الوقت في القتال ، يتأكد شيء واحد فيما يتعلق بالوحدة ـ وهو انها متعبة . فالضباط متعبون، وضباط الصف متعبون ، والافراد متعبون . والارهاق الجسدي والعاطفي هو نصيب المشاة المشترك . واستناداً إلى ظروف القتال ، ربما يصبح هذا واضحاً خلال عدد من الساعات بعد دخول القتال . وربما يستغرق ظهوره بصورة واضحة وقتاً أطول بقليل ، ولكنه يزداد سوءاً تدريجياً ، كلما ازدادت مدة القتال .

إن الارهاق الجسدي هو نتيجة عوامل كثيرة . فخلال القتال ، تطلب من الجندي المشاركة في نشاط جسدي كبير . وبصفة عامة ، يتم تحركه على الاقدام ؛ وهو عادة يرهق بما يحمله من ارزاق وسلاح وذخيرة ، هذا إن لم يكن أكثر من ذلك . ويعيش مع الطبيعة ، وبناء على ذلك ، من واجبه أن يتحمل شدة الحر والبرد ، وهو في معظم الوقت دون مأوى ملائم ، هذا إن توفر . ويصبح كل هذا عبئاً على موارده الجسدية . ومن النادر أن ينال الفرصة بصورة فعلية لاسترداد قوته . ويكون النوم ، عادة ، حين يتحقق ، داخل الاستحكام أو في تحصين مماثل ، ويرتدي الجندي في اثنائه نفس الملابس التي حارب بها .

يتمثل الاسهام المهم في الارهاق الجسدي الناجم عن القتال ، في قلة الطعام الملائم. فبرغم أن جراية القتال يجري انتاجها بطريقة علمية ، بحيث توفر للجندي المواد الاساسية من الغذاء الملائم ، إلا أنه من النادر أن تتاح له الفرصة أو يختار الوقت لتناول وجبة كاملة . وفي احيان كثيرة ، لا يستطيع تسخين ما لديه من طعام بسبب قلة الوقت أو القيود المباشرة للقتال .

كذلك يحدث الخوف والحزن والرعب والعواطف المماثلة، التي يعانيها الجنود بصورة مستمرة في القتال ، حالات من الارهاق . وآثار هذا الارهاق العاطفي مماثلة من الناحية الفزيولوجية لتلك الآثار الناجمة عن الاجهاد الجسدي ، وبالتالي تساعد على تفاقم ما سبق له أن اضعف الفرد .

ليس الجندي المتعب جندياً كفؤاً. فحين يكون جسد الانسان منهكاً ، يبدأ في فقدان السيطرة على جهازه العصبي . وربما يصبح شديد الانفعال في الأمور الثانوية ، ومع ذلك ، ربما لا يظهر أي ردود فعل عاطفية تقريباً . ويميل إلى اظهار اللامبالاة ، ومن المرجح أن يصبح سلوكه المحرك شبه تلقائي . وبرغم أنه يبدو في الظاهر مستمراً في عمله ، إلا أنه يحتل فقط مكاناً ، وربما يسهم قليلاً في مهمة الوحدة . ويؤدي الارهاق الشديد إلى التشاؤم ، الذي يقضي على الوحدة والثقة بالنفس اللازمة لتزويد الجندي بالحافز على القتال . ويؤدي الارهاق إلى الاهمال ، حتى لدرجة التطرف في اهمال المحافظة على النفس . وفي كثير من الاحيان يتعرض الجندي المتعب للاصابة نظراً لاهماله للاجراءات الوقائية الفردية الاساسية .

إن الارهاق الفردي وارهاق الوحدة هما مشكلتان يمكن منعهما على أفضل وجه من خلال الادارة الملائمة في الدرجات العليا. فمن المهم إلى ابعد الحدود اجراء مناوبة في الوقت الملائم لوحدات الخطوط الامامية ، للسماح للافراد بأن يتعافوا من آثار الارهاق . وعلى أية حال ، ربما لا يكون مثل هذا العمل ممكناً ، حين يتم الالتحاق بالمعركة وتصبح العواقب خطيرة . وبناء على ذلك ، من واجب قائد الوحدة الصغيرة أن يكون مستعداً للتغلب على المشاكل الناجمة عن الارهاق داخل وحدته ـ ليس فقط عندما تحدث ، بل اثناء منعها من التفاقم .

ليس الحل بسيطاً ، نظراً لأن الموقف ذاته يحول دون الاجابة الواضحة ـ الراحة من القتال على خطوط القتال . وهناك امر ذو اهمية فائقة ، يتمثل في التكييف الجسدي لأعلى حد قبل القتال . فيجب بذل كل جهد قبل دخول الوحدة في القتال ، لضمان بقاء الجنود في ذروة التكيف الجسدي . وكذلك تعتبر القوتان الفكرية والخلقية هامتين للتغلب على الارهاق . فالجندي المحفز جيداً، يتمتع بالرغبة في التغلب على الكثير من تعبه الجسدي . وكذلك ، لديه الحافز للعناية بنفسه لكي يحافظ على قوته الجسدية .

يمكن تكييف الجنود ليقاوموا قدراً كبيراً من الارهاق . ومهما يكن ، فحين يتقدم القتال ويقترب الارهاق ، يجب على القادة ان يضمنوا ـ في نطاق امكانيتهم العملية ـ عدم استخدام رجالهم في مهمات خاصة تسبب استنزافاً لقوتهم الجسدية ، مثل مهمات نقل الماء والجراية والذخيرة . وحين تتاح الفرصة ، يجب تشجيع الرجال على تناول الطعام ، هذا إن لم يجبروا على ذلك . ويجب أن لا يتركوا يقضمون برفق ، بسبب افتقارهم للطاقة الكافية لتسخين وجبة والتهامها . وبصورة متكررة ، يجب أن يرغم الجنود المتعبون على المحافظة على الوعي القتالي . فالجنود المتعبون لا يرغبون في حفر الحفر ، ويتراخون في المحافظة على التموين ، ويهملون اجراءات وقاية النفس . وفي كثير من الاحيان ، ربما يكون التذكير الشفهي كافياً لمعالجة مواقفهم المهملة أو الواهنة . ومع ذلك ، حين يثقل الارهاق كاهل الجندي ، ربما تكون الأوامر المباشرة والاجراءات السلطوية الاخرى ضرورية لحثه على العمل الملائم. وفي نطاق هذه الظروف ،

بعتبر المثل الذي يضربه القائد ذو اهمية فائقة ، وفي فترات القتال المطوّلة ، احد اصعب المهام التي يجب أن يواجهها القائد ، هذا إن لم يكن اصعبها .

الانهاك الناجم عن القتال

يتناول هذا البحث ، فقط ، ردود الفعل العصبية النفسية الناجمة عن القتال . ومثل ردود الفعل هذه ، هي نموذجياً تلك التي يمكن تخفيفها بالراحة في أحد مراكز الاسعاف القريبة من منطقة القتال . ويستطيع الفرد ، عادة ، العودة الى وحدته . وتصنف هذه الحالات من قبل الجيش ، باعتبارها حالات من « الانهاك الناجم عن القتال » . وتدل التجربة في الحرب العالمية الثانية وفي كوريا ، على أن ما يقدر بـ١٠٪ أو أقلّ من المقاتلين اظهروا انهاكاً ناجماً عن القتال (كولمان ، العام ١٩٦٤ ، ص١٦٧) . وإلى جانب الاسباب الاخرى ، خفضت طبيعة القتال المتقطعة في الفيتنام من الشكاوى النفسية إلى أقل من ٢٪ . وربما تكون هناك شكاوى أكثر من ذلك ؛ ومهما يكن ، فإن اولئك الذين تلقوا العلاج في مراكز الاسعاف وعادوا إلى عملهم في غضون ساعات ، لم يجد تسجيلهم .

إن الجندي ، الذي يعاني الانهاك الناجم عن القتال ، يظهر ردود فعل تتفاوت حسب شدة التجربة وطبيعتها وشخصيته . وتختلف درجة الانهاك الناجم عن القتال بالنسبة لكل فرد . وقد قال البرت غلاس :

« تبرز ميزات فردية مستقلة معينة من بين عدد كبير من بيانات التاريخ الشخصي ، باعتبارها وثيقة الصلة بقابلية التعرض أو الاستعداد للارهاق الناجم عن القتال(١) العمر : الجندي المقاتل الاكبر سناً عرضة لدرجة اكبر للانهيار النفسي من زميله البالغ ١٨ ـ ٢١ سنة . وبعد الخامسة والثلاثين ، يصبح السن هاماً ، على وجه الخصوص ، في زيادة قابلية التعرض للارهاق الناجم عن القتال ، الذي ينتج عن انخفاض القدرة على النشاط الجسدي العنيف . ومن الواضح أن هناك حالات استثنائية كثيرة بين الضباط وضباط الصف . (٢) المستوى الثقافي : يبدو من المعقول الاعتقاد بأن المقدرة الفكرية يجب ربطها بفعالية القتال . ولم يثبت هذا الافتراض ، نظراً لأن الافراد الذين يتصفون بدرجات ملحوظة أو شديدة من التأخر العقلي يتم رفضهم بصورة عامة في القوات المسلحة . ومهما يكن ، فإن كافة الدراسات تتفق على أن التحصيل الثقافي المحدود الذي يقل عن الصف الثامن يرتبط ارتباطاً هاماً بالانجاز غير الفعال في كل من المهمات القتالية وغير القتالية . ولا شك أن هناك ميزات عدا الذكاء ، مستلزمة في مستوى التحصيل المدرسي ، وذلك مثل القدرة على التكيف والقدرة على العمل مع الآخرين . (٣) لا تظهر المقاييس المستقلة الاخرى ، مثل العرق ، والدين ، والوضع الاقتصادي ، والمصدر الثقافي ، والمهنة المدنية ، والحالة الاجتماعية (المتعلقة بالزواج) أي علاقة مهمة بالانهيار النفسي الناجم عن القتال » .

(غلاس ، العام ١٩٥٧ ، ص ١٩٤)

بما أن الجندي يتعرض لضغط المواقف القتالية المتواصل ، لذا يبدأ في اظهار اعراض معينة يمكن وضعها في قائمة مؤشرات هذه الحالة . وعلى العموم ، هناك حالة من سرعة التهيج غير السوي تتصف بالنزق ، ورد الفعل المفرط ، وانفجار الغضب ، والاستخدام المفرط للغة البذيئة ، وعدم القدرة على النوم . والسبب الشائع لهذه الحالة هو القلق الجارف . ويحدث هذا اعراضاً تعكس اولاً الآثار المشوّشة للقلق ، وثانياً ارادة لا واعية يحاول الفرد بواسطتها الدفاع عن نفسه ، وثالثاً آثار الارهاق . ويبدو أن من المستحيل التغلب على التهديد المتواصل للقتال أو النجاة منه . وتكون ردود الفعل المتكيفة العادية للفرد عديمة الجدوى نسبياً . فيصبح عديم الفعالية تماماً ، ويجب اجلاؤه عن الوحدة .

هناك نظرية تقول بأن أقوى جندي ، إذا اعطي وقتاً كافياً في القتال ، يصبح عرضة للاصابة بالانهاك الناجم عن القتال . ويستطيع الانسان أن يتحمل الارهاق إلى حد معين قبل أن ينهار شيء ما . وكما جرى بحثه في السابق ، يقاوم الجندي المكيف تكييفاً حسناً ، والموفر له الراحة ، والموجه نحو القتال ، الاجهاد لدرجة كبيرة . وبالتالي يكون أقل تعرضاً للانهاك الناجم عن القتال .

على أية حال ، حين يصبح من الواضح أن الجندي يبدي اعراض الانهاك الناجم عن القتال ، يجب على القائد أن يعمل على اجلائه . فالسماح له بالاستمرار في القتال يعمل فقط على مفاقمة آثار هذا المرض . ومن النادر أن تشفى الحالات الشديدة من الانهاك الناجم عن القتال، لدرجة السماح بالعودة الى العمل في القتال . ومن جهة أخرى ، يمكن معالجة الحالات الأقل خطورة ، وشفاؤها ، بواسطة الاهتمام الملائم من المحترفين في الوحدات الطبية الموضوعة نسبياً بالقرب من خطوط القتال الامامية . ويمكن اجراء معالجة ناجحة للجنود ، الذين عانوا فقط اعراضاً اولية من الانهاك الناجم عن القتال ، واعادتهم للقيام بالواجب ، بعد مضي ليلة أو ليلتين يتمتعون اثناءها بالنوم العميق ، والطعام الجيد ، والاسترخاء من توترات القتال . والمحافظة على « النفس » السايكولوجية في وجه هذه التوترات ، اساسية بالنسبة لكل من الفرد والقائد . وبوسع اشياء ملموسة وغير ملموسة معينة أن توفر لكل جندي فرد بعض البنى المساندة.

الأمور الداعمة

المثل والمواقف

يظهر التاريخ بأن الرجال يقاتلون بصورة افضل من أجل قضية يؤمنون بها . ويتمثل جزء من تدريب الجندي الاميركي في تشريبه المثل العليا ، التي تتفانى من اجلها بلاده ، وربما يتعين عليه القتال في سبيلها . وبالاضافة الى المثل الأخرى التي تعلم اجلالها ، سوف تدعمه

القضايا ، التي يحارب من اجلها ، خلال مواجهته الاشياء الشاذة في الحياة التي تفرضها عليه الحرب . ويدعم مثل هذه القناعات ، يستطيع الجندي الاستعداد للقتال ، ومباشرة الاشتراك فيه . وهي تدعم تحفيزه على القتال ، وتصبح عاملاً هاماً في حياته ، إن وقع في الاسر .

ولكن ، في واقع المعركة السيىءوغيرالودي ، وحين تواجه الجندي امكانيات التعرض الفوري للموت أو الاصابة بالجروح ، تصبح تلك المثل العليا التي كانت اسمى شيء في وجوده حتى ذلك الوقت ، اقل اهمية بكثير ، وترغم على التراجع بعيداً عن الانظار ، أو ربما تتلاشى بصورة تامة من وعيه . وتدل دراسات تجارب القتال ، واستنتاجات الكثيرين من قادة القتال ، على أن الاهداف والحوافز المباشرة لدرجة أكبر ، والمؤدية إلى المحافظة على النفس ، تصبح نقطة الارتكاز في سلوك الجندي في هذا الوقت .

تنسب دراسة « الجندي الاميركي » إلى محارب قديم قوله في اجابة على سؤال متصل بما كان يقاتل من اجله ، كما يلي : « اسأل أي جندي في خطوط القتال . فأنت تقاتل من اجل النجاة بنفسك في خطوط القتال . وحين تطوعت في الجيش كنت وطنياً مثل جهنم كلها . أما الوطنية علي الخطوط فغير موجودة . فالشاب الذي يقضي ستين يوماً في الجبهة يتعرض للخطر في كل دقيقة . وهو لا يقاتل دفاعاً عن الوطنية ». (ستوفر وآخرون العام ١٩٤٩ ب، ص١٦٩). ويقول مصدر آخر « إن الجندي في القتال لا يجد الفرصة للتفكير في الوطنية والقضايا النبيلة . فبالنسبة له تتمثل الاسئلة المباشرة في ما يلي: « ما هي الحرب بالنسبة لي ؟ هل سأكون قادراً على تحملها ؟ هل سأتحول إلى شخص جبان ؟ وهل بامكاني أن اقبل بذلك ؟ » (كاردينر ، وشبيغل ، العام ١٩٤٧ ، ص ٣٣). ويطرح س. ل. أ. مارشال الامر بعبارات اقوى بكثير مستنتجاً أن « بامكانك في المعركة أن ترسم دائرة صغيرة حول احد الجنود ، وتضم في داخلها اولئك الاشخاص وتلك الاشياء ، التي يرى أو يعتقد بأنها سوف تؤثر في مصيره المباشر ». (مارشال ، العام ١٩٤٧ ، ص ١٥٤).

إن هذا لا يدل على أن مواقف الجندي هذه تؤلف مشكلة للقائد . فربما يشترك فيها إلى حد بعيد . ولا يظهر هذا البحث أن الجندي غير وطني . وإنما يظهر فقط أن العوامل ، التي تحدد تزويده بالحافز تحت وطأة الاجهاد الشديد ، تتغير بصورة مؤقتة من حيث الاهمية والقوة .

يمكن أن تتغير مواقف الجندي الاخرى نتيجة لتجاربه القتالية . والقليل منها ذو طبيعة تؤثر في فعاليته . ومهما يكن ، فالمواقف التي يؤمن بها ، فيما يتعلق بقيادته وقدرته القتالية ، هي على جانب من الاهمية ، وخصوصاً بالنسبة للضابط الصغير وضابط الصف . وفي كثير من الاحيان ، على أثر القتال الاولي أو المعارك التي تؤدي إلى اصابات كثيرة ، يصبح صغار القادة ميالين إلى الانتقاد بصورة زائدة عن الحد لسلوكهم ذاته في المعركة. وربما يشعرون انهم مسؤولون عن الاصابات المتكبدة من داخل وحدتهم ، وإن المزيد من النضال أو القدرة

التكتيكية من جانبهم كان من المحتمل أن تنقذ بعض الارواح . ومن الواضح أن افكاراً من هذا النوع ربما تصبح موهنة لعزيمة القائد ، وتؤثر في فعاليته في المستقبل .

الثقة

ربما تكون الثقة اكبر مصدر للقوة العاطفية ، التي يستطيع الجندي أن يعتمد عليها . فبها يواجه الجندي العدو عن طيب خاطر ، ويقاوم اشكال الحرمان والنكسات الثانوية ، ومظاهر الاجهاد الشديد ، وهو يعلم أنه ووحدته قادران على الفوز بالنصر . ويقوم غرس الثقة في الفرد على اساس معتقداته بأن القضايا ، التي يقاتل من اجلها ، صحيحة من الناحية الخلقية ، تستحق التضحية من اجلها . وبذلك الاعتقاد ، سوف يتحلى بالثقة في ما يكمن قدماً ـ في القتال ، وكذلك في حياته بعد الحرب .

يجب أن يمنح الجندي الثقة باسلحة الحرب المستخدمة ضد العدو . ولا تشتمل هذه فقط على بندقيته والاسلحة الشخصية الاخرى ، بل والقوة الحربية الكاملة للامة . ومن المرضي معرفة أن بندقية الجندي اكثر فعالية من بندقية جنـدي من جنود الاعداء . ومن المرضي بنفس القدر معرفة أنه لن يكون هناك نقص في الذخيرة اللازمة لتلك البندقية وللمدفعية المساندة ، وإن بلادنا تنتج اسلحة أكثر وافضل ، وإن سفننا تسيطر على البحار ، وطائراتنا تسيطر على الاجواء .

إن ثقة الجندي بأن قادته بارعون من الناحية التكتيكية وحكماء في القتال ، تجعل من الاسهل عليه بكثير أن يتقدم نحو المجهول . ويتقوى بمعرفته أنه إذا اصيب باصابة ، فسوف يهب اصدقاؤه وقادته لانقاذه ، وأنه ما أن ينقل من مسرح المعركة ، حتى ينال الاهتمام الطبي الملائم . وكذلك ، من المدهش رؤية كيف أن تمسك الوحدة بسياسة العناية بموتاها يترك اثراً مهدئاً في الوحدة ، ويفرض تأثيراً ايجابياً على روح الجماعة لدى الوحدة .

هناك امر يسهم في ثقة الجندي المقاتل في نفسه ، ويتمثل في الايمان بقدرته الخاصة . وباستطاعة الكثير من الرجال أن يدركوا قدراتهم بالتقييم الموضوعي لسلوكهم الخاص في المعركة . ويعمل الاستحسان الشفهي والدليل الملموس على الانجاز في المعركة ، على تطمين الآخرين . ونظراً للفوضى السائدة في المعركة ، ربما لا يدرك الجنود الافراد والوحدات انهم قاموا بعمل مرضٍ . وكانت هناك امثلة على وحدات قتال صغيرة اعتقدت بأنها خسرت المعركة ، أو انها كانت غير فعالة ، في حين أن اسهامها في الخطة الاجمالية كان ذا اهمية كبيرة . ولذلك ، من الواجب اطلاع الجنود والوحدات على نجاحاتهم . فإذا لم يؤمنوا بأنهم ابلوا بلاء حسناً في احدى المعارك ، فإن ثقتهم بكسب المعركة التالية ينخفض إلى ادنى حد . وتقضي توقعات الفشل على المعنويات . اما الثقة بالنصر فتضمنه .

تضامن الجماعة

إن العلاقة بين الجندي والرجال الآخرين في وحدته وكذلك مع الوحدة نفسها ، هي عامل ذو اهمية رئيسية في مواقف القتال . فقليل من الرجال يتمتعون بالمقدرة على العيش والقتال لوحدهم . ومن خلال الروابط بين افراد الجماعة ، يتطور تلاحم الوحدة وقدرتها القتالية . ويؤمن س. ل . أ. مارشال «إن احدى ابسط حقائق الحرب تتمثل في أن الشيء، الذي يمكّن جندي المشاة من الاستمرار في القتال ، هو قرب وجود الرفيق أو افتراض وجوده ». (مارشال ، العام ١٩٤٧ ، ص ٥٢). ويندر أن يكون هناك مثيل لاندماج القائد برفاقه ووحدته خلال القتال ، هذا إن وجد في أي وقت من الاوقات ، خلال المراحل الأخرى من حياته . ففوزهم فوز له ، ومشاكلهم مشاكله ، وفشلهم فشل له . ويصبحون جزءاً من « نفسه » بقدر الاشخاص والمثل التي اعتبرها في السابق اعز شيء في حياته .

ينسب مؤلفو كتاب « الجندي الاميركي » إلى شخص اصيب في حملة في شمال افريقيا قوله : « إن رجال شرذمتي هم اصدقائي الخاصين . وكان افضل صديق لي هو رقيب شرذمتي . فكنا ننام معاً على اسرة غير مريحة ، ونحارب معاً ، ونبلغ احدنا الآخر بالمواضع من قمصاننا التي ثبتنا فيها نقودنا . ونحن نكتب الآن الواحد للآخر . ونتوقع أن نجتمع حين تنتهي الحرب . وإذا تسلم رجل رسالة من وطنه ، فإن السرية بكاملها تقرأه . فكل ما يخصني يخص السرية كلها » (ستوفر وآخرون ، العام ١٩٤٩ ب ، ص ٩٩).

ينشأ هذا الشعور بين الرجال داخل الوحدة القتالية من الاعتماد المتبادل في القتال ، حيث يساعد عمل الوحدة في حماية الفرد الذي بدوره يساعد في المحافظة على الوحدة . ومع ذلك ، فإنه يتغلغل بصورة اعمق من هذه ، كما اظهرت فقرة اخرى من كتاب « الجندي الاميركي »:

« مهما يكن ، فالاعتماد المتبادل كان اكثر من مجرد مسألة البقاء . فحيث انه كان معزولاً عن الاتصال بباقي العالم ، لذا اضطر الرجل المقاتل للاتكال على سريته لكي يشبع حاجاته العاطفية المختلفة، للاستجابة والتقدير والاستحسان ، وعلى العموم لتقديره كشخص مهم ، بدلاً من اعتباره وسيلة ـ تلك الحاجة التي يشبعها عادةً في علاقاته مع عائلته واصدقاء من اختياره الخاص ». (ستوفر وآخرون ، العام ١٩٤٩ ب ، ص ٩٨).

يندمج الرجال ضمن الوحدة القتالية ، الواحد مع الآخر ، لدرجة أن هناك شعوراً مشتركاً بأنهم يشتركون في مصير فريد ومنفصل ، سيضحوا من اجله لاقصى حد . ويصبح الاندماج شديداً ، لدرجة أن الجندي يتردد في القتال إلى جانب جماعة غير مألوفة لديه . وينسب س . ل . أ . مارشال هذا ايضاً إلى « . . . عدم استعداد الجندي للمجازفة بنفسه لصالح رجال لا يشكل واياهم وحدة اجتماعية . فحين يكون الجندي مجهولاً بالنسبة للرجال الذين

يحيطون به ، يكون لديه مبرر ضئيل لخشيته فقدان الشيء الوحيد ، الذي يرجح أن يقدره لدرجة اعلى من حياته ـ وهو سمعته كرجل بين الرجال الآخرين ». (مارشال ، العام ١٩٤٧ ، ص ١٥٣). وهؤلاء الرجال بالنسبة إليه ، هم اولئك الذين في شرذمته وفصيلته وسريته . ويدعم هذا اهمية عودة الشخص المصاب الى واجبه القتالي إلى جانب سريته السابقة . فبدلاً من أن يكون دخيلاً على جماعة مترابطة ترابطاً وثيقاً مسبقاً ، يستطيع الانتقال مباشرة إلى دوره المألوف بين الرجال ، الذين يحترمهم إلى ابعد الحدود ويبادلونه الشعور .

يجب أن يكون القادة متنبهين لاخماد أي شيء يمكن أن يدخل الاحتكاك الى الجماعة ويسبب الانهيارات الجزئية لهذه العلاقات . فربما تتطور الاحتكاكات بسهولة نسبياً ، حتى بين الرجال الذين يندمجون بعضهم ببعض بصورة وثيقة جداً . وتتصف معيشة الجماعة الحميمة بمضارها الناجمة عن مطالبها المتواصلة والاثارات التافهة التي تستلزمها . واثناء اشتراكه في القتال ، يكون كل شخص متوتراً بشكل من الاشكال نتيجة الاجهادات المضاعفة ، واحياناً تتخذ الاحتكاكات الصغيرة الناجمة عن التفاعل مع زملاء المرء ، اهمية مبالغاً بها . وعلى أية حال ، تستطيع القيادة الفعالة التقليل من المشاكل الى ادنى حد .

الاوسمة والمكافآت

إن التقدير الرسمي للفعالية في القتال يحسن كلاً من المعنويات وروح الجماعة . ويباهي الجنود لدرجة كبيرة بالاندماج بالوحدة ، التي تنال الثناء على فعاليتها في القتال ، وهم مستعدون للقتال والتضحية من أجل تلك الوحدة . وبالاضافة إلى ذلك ، يجب الثناء على الجنود بصورة فردية لسلوكهم البطولي في القتال . وتكافىء الاوسمة الفردية الجندي على عمله البطولي ، وهكذا تزيد من ثقته الخاصة بنفسه ، واحساسه بالتقدير ، الذي يكنه له رؤساؤه والبلاد . وعلاوة على ذلك ، تقر المكافآت الفردية بأن الجندي يشكل جزءاً هاماً من وحدته . ويدعم هذا احترامه لنفسه بين معاصريه ، وبدورهم يزداد احترامهم له . وكذلك تساعد المكافآت بوصفها قوة حافزة لاولئك، الذين لم يشتركوا بعد في القتال ، كي ينافسوا اولئك الذين اشتركوا فيه .

حين لا تكون المكافآت الرسمية ملائمة للعمل القتالي ، يصبح اطراء كل من الوحدات والافراد ذا اهمية كبيرة . فعبارة التقدير والاستحسان من قائد الوحدات في كل المراتب، تزيد من معنويات الجندي بواسطة الاقرار بأن عمله مقدر ، وأنه ووحدته يقومان باسهام هام في الجهد الاجمالي .

يجب على القادة أن يحددوا أي فئة من رجالهم تقوم بالاعمال البطولية . ومن النادر أن يطلعوا بصورة شخصية على كافة اعمال الشجاعة ، التي يتم القيام بها في نطاق وحدتهم .

ويجب على الضباط أن ينشدوا تلك المعلومات من القادة مرؤوسيهم ، ومن الرجال المجندين الآخرين ، الذين يكونون مستعدين للبحث برغبة في معلومات من هذا النوع حول رفاقهم في السلاح . ويجب تقديم رسائل التوصية من اجل منح الاوسمة ، بالسرعة الممكنة بعد انتهاء اعمال القتال ، كما يجب تقديم المكافآت في احتفال ملائم .

الادارة اثناء القتال

لن يكون تحت تصرف القائد ابداً احتياطي لا ينفد من الوقت أو الرجال أو المعدات . فالموارد غير كافية لدرجة بالغة وبكل ما في الكلمة من معنى ، في مواقف القتال الكثيرة المطالب عادةً . ولذلك يجب ان يكون قائد القتال المستبصر مديراً للقتال . ويجب عليه أن يعرف ويستخدم « علم استخدام الرجال والمعدات في انجاز المهمة الاقتصادي والفعال ». ويجب عليه أن يجعل من تلك الوظيفة المتمثلة في هذا التعريف ، جزءاً من مهمته . ومن هذا التعريف ، يتضح أن الادارة المنظمة ذات اهمية فائقة ، وتحت وطأة اشكال الاجهاد في القتال ، من الممكن تفسير تطبيق مبادىء الادارة تفسيراً خاطئاً بسهولة ؛ وعلى اية حال ، فالقائد ، الذي يفعل ذلك ، يخفض فقط من فعالية وحدته . ولا يمكن استخدام الرجال والمعدات بكفاءة ، نتيجة التقييمات الذاتية والقرارات التلقائية .

إن الاحوال، التي يفرضها القتال على القائد ، من النادر ان تتيح له فرصة اعداد الخطط المفصلة والمدروسة . فعادةً ، يرغمه الوضع على اجراء تقدير مختصر للموقف ، وتطوير خطة تعالج فقط الاسس المجردة الضرورية لضمان تحقيق المهمة . ويجب الاهتمام بتفاصيل خطط وعمليات وحدات القتال من خلال استخدام « الاجراءات الدائمة لتنفيذ العمليات ». وتتطور هذه الاجراءات ، عادةً ، من الاجراءات الاساسية التي يضعها القائد قبل القتال ، ويعدلها ، ويتوسع فيها ، حين يكتسب خبرة في القتال . وربما تصبح الاحداث التي تكون قبل القتال غير منتظمة وغير اعتيادية وتتطلب قرارات القائد ، اشياء روتينية إلى حد بعيد في القتال ، حين تعالج بواسطة الاجراءات الدائمة لتنفيذ العمليات ، وهكذا ، يتحرر القائد من بعض المسؤوليات ليتفرغ للواجبات الاهم . ويصبح التنبؤ ذا اهمية متزايدة.وحين يكتسب القائد البراعة القتالية تدريجياً ، يتمكن من تطوير الخطط الاكثر شمولاً ، والاجراءات الدائمة الموسعة لتنفيذ العمليات والتي تتميز بالمرونة الكافية لتطبيقها على المواقف القتالية المتغيرة .

يتطلب القتال الحديث مرونة من القائد تكفي لتنظيم وحدته بصورة تلائم الموقف . وفي تكييفه لحملاته ، يجب عليه أن يأخذ بالاعتبار الكافي وحدة القيادة، ومدى الأشراف ، وتوزيع الموارد . وتتطلب الاحوال القتالية سريعة التغير اعادة التنظيم بصورة ثابتة ، بغية تسهيل العمليات في المستقبل ، أو احلال اشخاص آخرين بدل المصابين ، أو تحمل اعباء الانفصال غير

المتوقع للوحدات . ومثل هذه المهمات ، كعمليات طائرات الهليوكبتر ، ترهق كذلك قدرة القائد التنظيمية .

نتيجة للاجهاد الذي يؤثر على الافراد في القتال ، بالاضافةإلى الفوضى والضجة المرافقين للمعركة ، يجب على القادة أن يضمنوا تسلم تعليماتهم وفهمها . وهذا مهم على وجه الخصوص ضمن نطاق التنظيمات على مستوى السرية ، نظراً لأن الأوامر تصدر على العموم بصورة جزئية وشفهية . ويصبح التنسيق امراً ذا اهمية لنفس الاسباب ، ويعود ذلك في الدرجة الأولى إلى أن الاتصالات تصبح صعبة بين القائد والوحدات التابعة له ، وإلى أن الرجال الرئيسيين يصبحون في عداد الاصابات .

بوسع القائد أن يكون شبه متأكد أنه ، ما أن يصدر تعليماته لوحدته كي تنفذ احدى المهمات ، حتى يتعارض شيء ما مع ذلك العمل - في وقت ما ولدرجة ما . فإن لم يكن ذلك الشيء هو العدو ، فربما يكون الطقس أو الأرض أو عيوب الطبيعة الانسانية أو مظهراً آخر من مظاهر القتال . وبالتالي ، يجب أن يكون دوماً « على رأس » الموقف لكي يمارس الاشراف ويضمن تحقيق المهمة . ويجب أن يكون في وضع يمكّنه من التأكد من تنفيذ تعليماته ، وغرس العمل التصحيحي في عمل وحدته ، حين يصبح ضرورياً .

الاستبدال اثناء القتال

في القتال ، تكون اشد حاجة للافراد الجدد ، هي الحاجة لاستبدال المصابين في وحدات القتال بآخرين . وهناك سؤال يثار بصورة متكررة حول افضل طريقة لتحقيق مثل هذا الاستبدال . والنظامان المتناقضان المستخدمان هما استبدال الافراد ، واستبدال الوحدة .

هناك ميزات لكل من النظامين . ومن الاسهل تحقيق التناوب الفردي ، وهو اقتصادي لدرجة أكبر من الناحية المالية . ويتطلب قوة بشرية اجمالية اقل . ويستطيع المحاربون القدماء المدرّبون ، ذوو الخبرة الواسعة في الوحدة ، غرس افكار جديدة ودمج دم جديد . وباستطاعة الجندي الجديد أن يقوم ، بمجرد الالتحاق بالقتال ، فيلتقط احد المعدات الموجودة ، ويذهب الى العمل . وعلى أية حال ، ففي النهاية تتضاءل كفاءة الوحدة . وفي القتال المتواصل من الممكن أن يصاب الرجال بالتعب بسرعة لدرجة الانهاك ، ويحتاجون إلى الراحة . وبالاضافة إلى ذلك ، تتعارض المهمات التدريجية مع المعنويات العالية وروح الجماعة .

يتميز استبدال الوحدات بميزات واضحة . فبالامكان تدريب الوحدة كفريق قبل القتال واثناءه . وتتم اقامة روابط الانضباط والولاء قبل الدخول في المعركة الحقيقية . ويصبح الرجال متعلقين بالذات بقادتهم ، ورفاقهم ، ومعداتهم ، وطرقهم المميزة لهم في عمل الاشياء . وحين يدخلون القتال ، يفعلون ذلك كوحدة مفعمة بالنشاط . ومع ذلك ، هناك عوائق تعيق استبدال

الوحدات . فربما يكون الجيش غير قادر على تزويد نظام استبدال الوحدات بالرجال . ويتطلب مثل هذا النظام عدداً ضخماً من الوحدات . وتعتبر القوات الاحتياطية الزائدة عن الحد اسرافاً . وكذلك يكلف نقل وحدات كاملة تامة بكل معداتها تكاليف باهظة . ويجب على القائد تقدير كفاءة الوحدة بالمقارنة مع نفقات الافراد والنفقات المالية الاخرى ، لكي يتوصل إلى افضل حل في اطار الظروف القائمة . وكقاعدة عامة ، من الافضل استخدام وحدة سليمة في القتال ، حين يكون ذلك عملياً .

ربما تحول إلى حد بعيد الامكانيات الاجرائية في المواقف القتالية ، دون الاستبدال المطلوب للوحدات القتالية . وقد صح هذا في الحرب العالمية الأولى والثانية ، وفي كوريا وربما يصح لدرجة كبيرة في الحروب المقبلة . وبالتالي ، تستحق المشاكل المرتبطة بالاستبدال الفردي التفحص والفهم الدقيقين .

ذكر احد جنود التكميل في الحرب العالمية الثانية أن « كون المرء جندياً للتكميل شبيه بكونه يتيماً . فهو بعيد عن أي شخص يعرفه ، ويشعر بالضياع والوحدة ». (ستوفر وآخرون ، العام ١٩٤٩ ، ص ٢٧٣). وربما يعتبر كسباً نفسياً للفرد ان يلتحق بوحدة قتالية ، نظراً لأنه وجد وطناً دائماً . ومهما يكن ، ففي التحاقه بوحدته تصبح الكثير من الشكوك والمخاوف والترددات ، التي كانت ساكنة إلى حد ما في السابق ، واضحة لدى الجندي . وبالطبع ، يتصدر القائمة القتال الوشيك ، وخوف الجندي الطبيعي من اصابته بالجروح ، أو وقوعه بالاسر ، أو ملاقاة حتفه . وربما يكون مفعماً بالقلق حول ما إذا كان باستطاعته أم لا ، أن يؤدي عمله بصورة ملائمة كعضو في الفريق . وفي هذه الحالة ، يتألف الفريق من محاربين قدماء يتمتعون باطلاع واسع سابق بطرق القتال . وكمظهر اوسع لهذا الموقف الثاني ، يواجه عمليات الاندماج الاجتماعي - أي أن يصبح عضواً محبوباً ومقبولاً في الجماعة . وبالنسبة لجندي التكميل ، تسبب هذه العمليات مشاكل عسيرة ، نظراً لأن المحارب القديم يعتبر في الدرجة العليا من سلم المراتب . وتساور عضو الجماعة وغير الخاضع للاختبار شكوك حول امكانيات قبوله من مثل هذه الجماعة الفريدة من الرجال .

على أية حال ، يساعد هذا الموقف بالذات الجندي في تكيفه . فنتيجة لموقفه القائم على الاحترام تجاه المحارب القديم ، يصبح لديه حافز شديد لقبول سلطة ضباط الصف من المحاربين القدماء في الوحدة ، والمطالب التي يفرضونها عليه . ويميل إلى صياغة اعماله على غرار اعمالهم . وينصت اليهم ، ويتقبل توصياتهم ونصيحتهم . وتساعد كافة هذه العوامل في اعداده للاختبار الذي ينتظره في المستقبل . وقد اظهرت الدراسات أن المحارب القديم نفسه ، يمتلك حافزاً على منح خبرته القتالية لجندي التكميل . وشهد ٨٠٪ من المحاربين القدماء في الحرب العالمية الثانية ، الذين وجهت لهم الاسئلة ، على حقيقة انهم حاولوا ، عادةً ، مساعدة جندي

التكميل بقدر ما يستطيعون ، بغية استخدامه في الوحدة بالسرعة والتمام الممكنين . (ستوفر وآخرون ، العام ١٩٤٩ ب ، ص٢٧٨).

يجب وضع اساس تكيف جندي التكميل مع الوحدة القتالية ، مباشرة بعد التحاقه بالوحدة . وربما يطيل الاستقبال الفاتر فترة التكيف ، إلى جانب ما يرافقها من فقدان فعالية القتال . ويجب الترحيب بجندي التكميل من قادته المباشرين ، وفصيلته وسريته المباشرتين ، وإذا امكن من قائد كتيبته المباشر . ويساعد هذا في توسيع اندماجه بالوحدة . ويجب على المحاربين القدماء أن يبذلوا كل جهد لجعل الجندي الملتحق حديثاً جزءاً من جماعاتهم غير الرسمية . ويجب على القائد أن يوجهه نحو تاريخ الوحدة ومهمتها ، وسياساتها بالسرعة الممكنة . ويجب على قائد الفصيلة أن يهتم اهتماماً شخصياً بجندي التكميل ، وأن يهتم اهتماماً خاصاً بأية مشاكل شخصية ربما تواجهه ، ويمكن أن تتعارض مع تكيفه مع الوحدة واندماجه بها .

يتضح أن البحث السابق يدل على أن جنود التكميل يجب تعيينهم في الوحدة ، حين تكون في منطقة القوات الاحتياطية ، أو في منطقة الاستراحة . وكلما طالت فترة عدم القتال التي يقضيها جندي التكميل في وحدته ، كلما ادى عمله بصورة افضل اثناء القتال . ويجب بذل كل جهد لمنع تعيين جنود التكميل في الوحدات اثناء انخراطها في القتال الحقيقي . فإذا حدث مثل هذا الموقف ، فإن جندي التكميل لا يعتبر فقط غريباً على ميدان المعركة والوحدة وربما جندياً غير فعال ، بل وأيضاً تضاعف إلى حد بعيد هذه الاحوال غير المرغوب فيها من فرص اصابته .

التدريب على القتال

بعد أن يستريح رجاله بصورة كافية في منطقة الاستراحة ، يجب على القائد أن يلتفت الى ضرورة التدريب الملائم . واهدافه في هذا الوقت هي تحسين كفاءة وحدته وشحذها ، والمحافظة على قمة التكيف الجسدي طوال فترة قيادته ، ودمج جنود التكميل في الوحدة، بغية جعلهم اعضاء عاملين اكفاء في التنظيم .

حين يسمح الموقف ، يجب ممارسة النقد للاعمال السابقة ، كما يجب توجيه التدريب نحو تحسين المجالات التي وجدت فيها نقاط الضعف . ويجب وضع الاسلحة الجديدة والمعاد تكييفها في الوضع المرغوب فيه من اجل التصويب وتركيز الاطلاق ، وفي حالة ادخال اسلحة من نوع جديد ، يجب أن يصبح كافة الرجال على اطلاع حسن بها .

من المهم لدرجة بالغة أن يقيّم القائد هذا البرنامج تقييماً موضوعياً ، ليضمن أن يكون جدول اعماله دقيقاً بشكل يكفي للمحافظة على الروح القتالية في وحدته ، ومع ذلك لا يدرب

رجاله بافراط يضر بمعنوياتهم . وربما ينظر المحارب القديم ، الذي ابتعد مؤخراً عن خطوط القتال ، إلى التدريب في هذا الوقت ، وكأنه شبيه باغلاق باب حظيرة الماشية بعد خروج الخيول . ويجب توجيه كافة الرجال نحو اهداف برنامج التدريب وقيمته ، وقبل كل شيء ، يجب على القائد أن يخطط هذا التدريب بالتفصيل ، ويمنحه المعنى الحقيقي .

الدستور الخلقي للمحارب الاميركي

في العام ١٩٥٥ ، قامت لجنة استشارية خاصة معينة بواسطة رئيس جمهورية الولايات المتحدة ، بصياغة مجموعة من القواعد المعدة لتوفير مخطط توجيهي للسلوك المهني للمقاتلين الاميركيين . ونتيجة لذلك ، وفي ١٧ آب من نفس العام ، اعلن رئيس الجمهورية ، بموجب الأمر التنفيذي رقم ١٠٦٣١ ، الدستور الرسمي لسلوك اعضاء القوات المسلحة في الولايات المتحدة .

بوصفه دستوراً مهنياً ، خلقياً بطبيعته ، يوضح دستور السلوك مقاييس السلوك ، التي يجب أن يتبعها اولئك الرجال الذين يخدمون بلادهم كاعضاء في القوات المسلحة . ولذلك فهو عبارة عن فلسفة اساسية للسلوك الذي يشترك فيه كافة الرجال العسكريين الاميركيين .

يتألف الدستور الخلقي من هذه البيانات الستة :

١ ـ أنا محارب اميركي . اخدم في القوات المسلحة التي تحرس بلادي واسلوب حياتنا . وأنا مستعد للتضحية بحياتي دفاعاً عنها .

٢ ـ لن استسلم بمشيئتي الحرة الخاصة . وإذا كنت في القيادة ، فلن اسلم رجالي ابداً خضوعاً لقوة قاهرة ، في الوقت الذي لا يزالون فيه يملكون وسيلة المقاومة .

٣ ـ إذا وقعت في الاسر ، فسوف استمر بعزم وتصميم في المقاومة بكل الوسائل المتاحة . وسوف ابذل كل جهد للهرب ، ومساعدة الآخرين على الهرب . ولن اقبل باطلاق سراح مشروط ، ولا هبات خاصة من العدو .

٤ ـ إذا اصبحت سجين حرب ، فسوف احافظ بعزم وتصميم على الثقة برفاقي المساجين . ولن اقدم أي معلومات أو اشترك في أي عمل ربما يضر برفاقي . وإذا كنت من رتبة عالية ، فسوف اتولى مهام القيادة . وإن لم اكن كذلك ، فسوف اطيع الأوامر القانونية لاولئك المعينين رؤساء لي ، وسوف اؤيدهم تأييداً تاماً بكل شكل .

٥ ـ عند استجوابي ، إذا اصبحت سجين حرب ، يتحتم علي أن اقدم فقط اسمي ، ورتبتي ، ورقمي في القوات المسلحة ، وتاريخ ميلادي . وسوف اتملص من الاجابة على الاسئلة الأخرى

باقصى ما استطيع . ولن اقدم أي بيانات شفهية او كتابية تتسم بالغدر ببلادي وحلفائها ، أو تضر بقضيتهم .

٦ ـ لن انسى ابداً بأنني محارب اميركي ، مسؤول عن اعمالي ، ومخلص للمبادىء التي جعلت بلادي حرة ، وسوف اثق بعزم وتصميم بالله والولايات المتحدة الاميركية .

ليس في هذا الدستور الخلقي ، حسب ما ورد في بياناته المكتوبة ، شيء جديد . فهو مجرد تعبير كتابي عن جزء من الدستور الخلقي المهني الذي تم بحثه في الفصل الثالث . وفي تعبير اللجنة الاستشارية التي صاغت الدستور الخلقي : « ليس بامكاننا أن نجد اساساً للتوصية عدا المبادىء والاسس التي جعلت اميركا قوية ، والصفات التي تربطها برجال من ذوي الاستقامة والخلق». (ليستر OSD، العام ١٩٥٥).

إن الهدف الرئيسي للدستور الخلقي هو زيادة القدرة القتالية للوحدات وتقوية إرادة المقاومة لدى الفرد . وينطبق هذا الدستور على كافة الرجال المقاتلين في القوات المسلحة ، سواء في القتال أو في الأسر أو في أي حالة اخرى .

كأي جندي ، يجب على كل قائد أن يتمسك بالواجبات الخلقية التي يفرضها الدستور الخلقي . وبالاضافة إلى ذلك ، يعتبر مسؤولاً عن تدريب رجاله على التصرف بطريقة مماثلة . ويدير مرؤوسيه ويلهمهم بطريقة توفر لهم الفرصة إلى أعلى حد للتمسك بالدستور الخلقي . ولذلك يجب أن يفهم القائد فهماً تاماً تفاصيل الدستور الخلقي واهدافه ومبادئه .

التدريب على دستور السلوك

يجب على القائد أن يعتني برجاله . ويبدأ بالتدريب الفعال . واثناء التدريب الاساسي ، يثقف كافة الرجال بالفرضية الاساسية للدستور . ويستمر هذا التعليم للمبادىء خلال تدريب الوحدة وتدريب القوات المشتركة . ويقضي نظام الجيش الحالي (٣٥٠ ـ ٣٠) بأن التدريب على دستور السلوك يتركز على زيادة قدرة الوحدة وارادة المقاومة لدى الجندي . وبالاضافة إلى ذلك ، يقضي بأن مثل هذا التدريب يجب أن يطمئن الاشخاص إلى ما يلي :

أ ـ حتى بوصفه سجين حرب ، يستمر كل شخص في كونه ذا اهمية خاصة بالنسبة للولايات المتحدة ، وسوف لا ينسى .

ب ـ سوف يتم استخدام كل وسيلة وطنية متاحة لاقامة الصلة مع سجناء الحرب ، ومساندتهم ، والتوصل إلى اطلاق سراحهم .

جـ ـ توفر قوانين الولايات المتحدة الاعالة والعناية لمعالي اعضاء القوات المسلحة ، بمن فيهم الذين يصبحون سجناء حرب ، وسوف تستمر في توفير السعادة لهم .

(نظام الجيش ٣٥٠ ـ ، ٣٠ العام ١٩٦٤ ، ص ٢).

بين كافة المسائل ، يبدو أن عاملين يبرران التأكيد الشديد على اهمية التدريب ، وهما : غرس المفاهيم الخلقية السامية ، وتطوير المقاييس الرفيعة للانضباط وروح الجماعة لدى الوحدة ، والمحافظة عليها .

من واجب القائد دمج التدريب على دستور السلوك بكافة تمارين الوحدة والقوات المشتركة . ويجب تنسيق مثل هذا التدريب مع المواضيع المتعلقة به مثل التدريب التكتيكي ، والصحة ، وتعزيز الصحة العامة ، والقيام باعمال الخفر ، والقانون العسكري ، والاستخبارات ، والانضباط العسكري ، والعمل الجماعي . ويجب على كل جندي أن يعرف حقوقه وواجباته كما يقضي بها مؤتمر جنيف والاتفاقات الدولية الأخرى . ويتطلب التفرق الملازم للحرب النووية ، والتمرد المضاد أن يتمتع الافراد بالقدرة على المقاومة ، برغم انعزالهم عن الوحدات الأخرى . ويمكن تطوير هذا الأمر بالتدريب من خلال بناء الثقة بمقدرة الوحدة وقادتها على تحقيق النجاح .

مقاومة الاسر

يقضي الدستور الخلقي بأن الجندي لا يستسلم بإرادته الحرة الخاصة . وكذلك لا يسلم القائد جنوده خضوعاً لقوة قاهرة ، في الوقت الذي لا يزال لديهم وسائل المقاومة . ولا يتضمن هذا أن المرء يجب عليه أن ينتحر في المقاومة . وقد اصبح بعض اعظم جنودنا سجناء ، حين فشلت كل سبل الدفاع . ولكن إذا اتيحت وسائل المقاومة ، فإن القائد يستمر إذا ذاك في المقاومة .

من الممكن أن يخضع تعبير « الارادة الحرة » لشيء من التوضيح . فالارادة الحرة هي مفهوم خلقي . ويستسلم المرء بارادته الحرة الخاصة ، حين يفعل ذلك طوعاً ، ووفقاً للطريقة التي ينظر بها إلى الموقف . ويجب على القائد أن يقاوم العدو حتى يخفق كل دفاع . وحين يعتقد المرء ان بامكان وحدته الاستمرار في المقاومة ، يجب عليها أن تفعل ذلك . فإذا لم تستطع ، فإن الاسر في هذه الحالة لا مناص منه . وحين يحدث الاسر ، وإذا حدث ، لا يشعر القائد بأنه يتوقف عن القتال أو يستسلم .

إن قصة جون بول جونز ، نقيب « بونوم رتشارد »، وقتاله البريطانيين في العام ١٧٧٩ ، معروفة لدى كل شاب اميركي . فحين سئل « اتطلب الرحمة ؟ »، اجاب النقيب : « إنني لم ابدأ القتال بعد ». ويحتل النصر اللاحق بكامله ، الذي احرزه هذا البطل ، جزءاً من التقاليد الاميركية . وفي فترة احدث ، عكس العميد ، انثوني س. ماك اوليف في باستونيه في الحرب العالمية الثانية ، روح المحارب الحقيقية ، حين اجاب على الطلب الالماني بالاستسلام ، بعبارته الشهيرة في هذه الايام وهي «مجانين».

يجب أن تكون الوحدات العسكرية قادرة على صد العدو لفترة طويلة . ويضم التاريخ العسكري محاولات بطولية عديدة في هذا الخصوص . إذ انتهت بعض المنجزات الجديرة بالذكر ، مثل منجزات الالامو باصابات عديدة ، وانتهى آخرون مثل باتان بالاستسلام . ولم توفر منجزات اخرى مثل باستونية الوقت فقط ، بل وانتهت باحراز النصر .

إن احداثاً مثل هذه تظهر انه بالهام القائد والادارة السليمة للاشخاص والامدادات ، لا تتم خسارة المعركة بسهولة . فالقائد لا يستسلم حتى يصل إلى النهاية المرة . وحتى عند ذلك ، حين يفشل كل دفاع ، يجب عليه أن يحاول التراجع إلى اراضي دولة صديقة ، بدلاً من الاستسلام للاسر . وربما يتخذ العمل الكفاحي شكل التغلغل الاعمق ضد قوات المنطقة الخلفية المزودة بعدد قليل من الجنود . وباستثناء التغلغل الاعمق ، ربما يختار القائد تخليص وحدته بجعل قواته تتسلل إلى خطوط القتال في اراضي بلاد صديقة ، أو ربما يضم إلى الهرب والمراوغة ، وسائل اخرى في المقاومة والهجوم لاعادة جنوده الى منطقة قوات صديقة .

المقاومة بعد الاسر

بصرف النظر عن كافة الجهود لمنع الاسر ، يثبت واقع الحياة انه في أي معركة يصبح البعض سجناء . وفي بعض الاحيان لا مجال لتجنب الاسر . ومع ذلك ، فمن واجب الاسرى الدفاع عن بلادهم ومقاومة العدو . وتنص المادة الرابعة من الدستور الخلقي على أن الشخص الأعلى رتبة يتولى مهام القيادة ، وإن الأوامر القانونية الصادرة عن الاشخاص الأعلى رتبة تتحتم اطاعتها . وتشبه المسؤوليات والاجراءات الى حد بعيد تلك التي توجد في الاحوال القيادية الاخرى .

يجب أن يتولى الضابط الأعلى رتبة مهام القيادة ، وأن ينشىء تنظيماً . وسلطة اقامة التنظيمات داخل الاماكن المسوّرة لاسرى الحرب ، واضحة . وقد نص عليها مؤتمر جنيف في العام ١٩٤٩ . فالضابط الاعلى رتبة ينشىء تنظيماً ليضمن سعادة جنوده الروحية والجسدية والفكرية ، وليخطط لمحاولات الهرب . ثم يستمر الضباط وضباط الصف في ممارسة سلطة معادلة لرتبهم قبل الاسر . وحين يتجمع السجناء كجماعة ، يتولى الشخص الأعلى رتبة القيادة ، بصرف النظر عن القوة المسلحة التي ينتمي إليها ، فإذا اصبح منعزلاً عن الوحدة أو غير قادر على اداء عمله ، يتولى السلطة الشخص التالي في علو الرتبة . وهذه هي الخطوة الأولى نحو النجاح ؛ ويجب على القائد أن يمارس القيادة بصرف النظر عن الأحوال . ويجب على القائد أن يجري تقديراً للموقف ، ويعد خطط المقاومة وتحسين احوال المعيشة ومحاولة الهرب . وهو ينظم الافراد ، ويعين لهم واجباتهم المحددة في نشاطات ، مثل تعزيز الصحة العامة ، والاسعاف الأولي، والحصول على الطعام الاضافي ، والاسكان ، والعناية بالجرحى ، والهرب . وتعين للرجال اعمال تنسجم مع مهاراتهم المحدودة . فمثلاً ، يمكن تعيين اشخاص ذوي

تجارب زراعية في لجنة الحصول على الطعام . ويمكن استخدام النجارين والسماكرة والبنائين في بناء التسهيلات او تعديلها . وهناك دائماً اشخاص مهتمون بالرياضة ، ومستعدون لاقامة النشاطات الترفيهية .

من الواضح أن كافة الجهود الموجهة يجب تنسيقها وضبطها : وفي هذا الصدد ، تقام سبل الاتصال الرسمي ، وربما تعزز « بمصدر سري للمعلومـات » يمكن تشغيله لابقاء كـافة الاشخاص على اطلاع بالامور . ويجب ان يتم تنفيذ الخطط بجرأة وبراعة وبسرعة . ويصبح هذا على وجه التحديد في حالات الهرب. ويتحقق هذا على افضل وجه من قبل الاشخاص العاملين كفريق منظم . ويجب أن يشترك كافة الاشخاص في المهمات ، وأن تكون لكل منهم مهمة خاصة . ويتحمل كل شخص مسؤولية المشاركة في جهد الجماعة من اجل النجاح في العودة الى القوات الصديقة .

يجب بذل كل جهد من اجل حمل الاشخاص على المشاركة في الحياة الاجتماعية ، الواحد مع الآخر . فلا قيادة بالانعزال . ويحصل الجندي على المساندة الفكرية والعاطفية بكونه عضواً يلقى الترحيب في جماعة عسكرية موحدة محكمة . وبهذه الطريقة يسهل تحمل اشكال الحرمان والعقاب الفزيولوجية . ويمكن ، عادة ، رد « مرض الانسحاب من عمل ما » الى الافتقار الى حالات الاشباع الروحي والاجتماعي . وتساعد وحدة الجماعة على التحكم في الخوف على وجه الخصوص . ويمكن توقع استغلال العدو للعواطف الانسانية والتوافق الذي يميل الى سوء التكيف مع المشاكل اليومية . وسوف يسبب الخوف من المجهول وارتياب السجناء الواحد من الآخر . وبالطبع يؤدي هذا الى شق الوحدة تماماً . ويجب على القائد أن يشجع السجناء على الاشتراك في اشكال الحرمان ومقاتلة العدو في انسجام .

خلال فترة سجنه بكاملها ، يخطط القائد وسيلة الفرار . ووفقاً لمقررات مؤتمر جنيف ، يمكن اخضاع السجين ، الذي يقوم بمحاولة غير موفقة للفرار ، أو اولئك الذين يساعدونه على الفرار ، إلى عقاب تأديبي محدود فقط ، بشرط أن لا يتضرر احد اثناء محاولة الفرار . ولا يجوز ضربهم بصورة شديدة ، أو اخضاعهم للمعاملة غير الانسانية . ويجب أن تبدأ خطط الفرار بعد الاسر مباشرة . فالفرار اسهل في هذه اللحظات المبكرة . وتكون خطط الفرار الاضافية مدروسة لدرجة اكبر ، إذا رافقتها تفاصيل حول التنظيم ، وواجبات الافراد ، واجراءات الامداد ، وطرق الخداع ، ومناورات المراوغة ، وما اشبه . وبالاضافة إلى ذلك ، يجب أن يكون القائد متنبهاً لانتزاع الفرص السريعة الزوال ، مثل اهمال العدو أو الفوضى التي يتخبط فيها .

إن المبدأ الاساسي في المقاومة يتمثل في الادارة والالهام السليمين . ويعني هذا التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والاشراف بصورة فعالة . ويستلزم التقدير الكامل للممارسات

السليمة للعلاقات الانسانية ، وتزويد الرجال بالحافز من خلال تضامن الجماعة . وبالاضافة الى ذلك ، يؤكد اهمية الاخلاق كعامل اساسي للقيادة . وبهذه الادوات ، يمكن استئصال الفلسفة المادية من جذورها لاحلال روح الرجال المقاتلين محلها .

خلاصة

إن مسؤوليات القائد اثناء القتال لا تختلف عن مسؤولياته في أي موقف آخر ؛ ويعني هذا انه يجب عليه أن يقود وحدته بفعالية لانجاز مهمته . وعلى أية حال ، ففي القتال يتوقف الانجاز الفعال لدرجة كبيرة على مدى جودة تكيف الجنود والوحدات مع اشكال الاجهاد المضاعف ، التي تفرضها ظروف المعركة . وإلى هذه المشكلة ، يجب أن يوجه القائد جزءاً كبيراً من جهده القيادي .

يتمثل العامل المسيطر ، الذي يؤثر في سلوك الجندي، في خوفه من الدمار الوشيك ، وبالاضافة إلى ذلك ، يخضع لاشكال القلق، التي يسببها عنف القتال وفوضاه ، في حين تستنزف طاقاته بواسطة النشاط الجسدي المتسم بقسوة غير اعتيادية . ويحتمل تعرض الجنود غير المعدين جسديا وعاطفياً للقتال ، إلى الوقوع ضحايا لآثار عدم الاعداد هذا أكثر من غيرهم .

بامكان القائد توفير المساندة الايجابية لكفاح الجندي ضد اشكال الاجهاد في القتال من خلال القيادة الايجابية . فبصورة اساسية ، يجب أن يزيد القائد التحفيز على القتال بتقوية المعنويات الفردية وروح الجماعة لدى الوحدة . وتخضع سعادة الجنود الشخصية فقط للقيود المفروضة على الموقف والمهمة . ويجب بناء ثقة الفرد بنفسه ، وثقة الوحدة بنفسها . ويجب تغذية الاعتزاز بالانجاز ، وتعزيز تضامن الجماعة .

ليس هناك تحد اكبر للقدرة التكتيكية والقيادة ، من تحدي قيادة القتال ، فالقائد الذي يهتم بتدريب رجاله جيداً ، وتعليمهم فنون القتال ونتائجه ، وتوفير حاجاتهم بصورة جيدة ، وتحليهم بالشجاعة ، سوف يمر بالتجربة بنجاح .

إن دستور السلوك هو عبارة عن جعل العقيدة غير المكتوبة ، التي كرس المقاتلون الاميركيون انفسهم لها منذ ولادة وطننا ، رسمية . وهو دستور مهني للسلوك الاخلاقي القائم على اساس الحريات والكرامة الانسانية . ويحدد مقاييس الانجاز التي يجب أن يحيا الجندي بمستواها، ويقدم التوجيهات لمساعدته في تحقيق هذه التوقعات .

بالاضافة الى منح الجندي هدفاً نهائياً بوصفه محارباً ، يعلن الدستور الخلقي مخططاً توجيهياً معيناً لسلوكه ، حين يحتمل أن يكون مهدداً بالأسر ، ولسلوكه إذا اصبح سجين حرب . وفي أي من الحالتين ، من واجبه مقاومة العدو بكل وسيلة جسدية وخلقية يستطيع استخدامها ، ودعم تقاليد ومبادىء قواته المسلحة وبلاده . ودستور السلوك ملائم لطبيعة الرجل الحر بالذات ، الذي يؤمن بقناعات ثابته . وبقدر ما يعيش الجندي وفقاً للدستور الخلقي، سوف يخدمه بدوره .

الفصل التاسع عشر

دراسات المواقف

اخذت الفصول السابقة بالاعتبار مظاهر مختلفة للموقف العسكري ، حيث يجب على القائد وجماعته أن يعملوا . وفي التحليل النهائي ، يجري التركيز على كافة العوامل ، التي تؤثر في القائد والجماعة والوضع ، في موقف محدد ، حيث تواجه أنت ، أيها القائد ، مشكلة معينة مع جماعة معينة . وللاستعداد لهذا الاحتمال ، بامكانك تحسين ممارستك للقيادة ، باخذك بالاعتبار فكرياً الخيارات القائمة في المواقف الافتراضية . وبرغم أن من المستحيل استنتاج الحلول الثابتة للمواقف « النموذجية »، إلا أنه من الممكن تحسين القدرة التحليلية، وكسب الثقة من خلال مثل هذه التكرارات الفكرية . ويطور هذا الاعتبار المسبّق قدرات التحليل والقدرة على اتخاذ القرارات . وبالتالي ، فعندما تواجه موقفاً قيادياً محدداً ، يكون لديك الاطلاع الضروري على العوامل الوثيقة الصلة بالموضوع ، والثقة بحل المشكلة .

من الممكن أن يثبت تحليل المواقف الحقيقية ، التي واجه فيها قادة آخرون مشاكل محددة ، انه نافع . وبهذه الطريقة ، يمكنك تصور نماذج مختلفة من المواقف ، وربما مشاكل القيادة ، التي ربما لا تخطر ببالك بطرق اخرى . وكذلك ، فهي تساعدك على توسيع ذخيرة الخبرة ، حين تقوم بتحليل كل مشكلة والتوصل إلى حل . وبالطبع تشتمل كل مشكلة على مظاهر كثيرة للعملية القيادية ، وتتطلب حلها الفريد الخاص . والمواقف في هذا الفصل معدلة عن مواقف حقيقية . وقد واجه قادة حقيقيون هذه المشاكل مع الاشخاص وفي المواقف المصورة . وفي كل حالة ،

واجه القائد مشكلة تطلبت قراراً ما أو عملاً ما من جانبه . ضع نفسك في مكانه ، وقدر كيف ستعالج مشكلته .

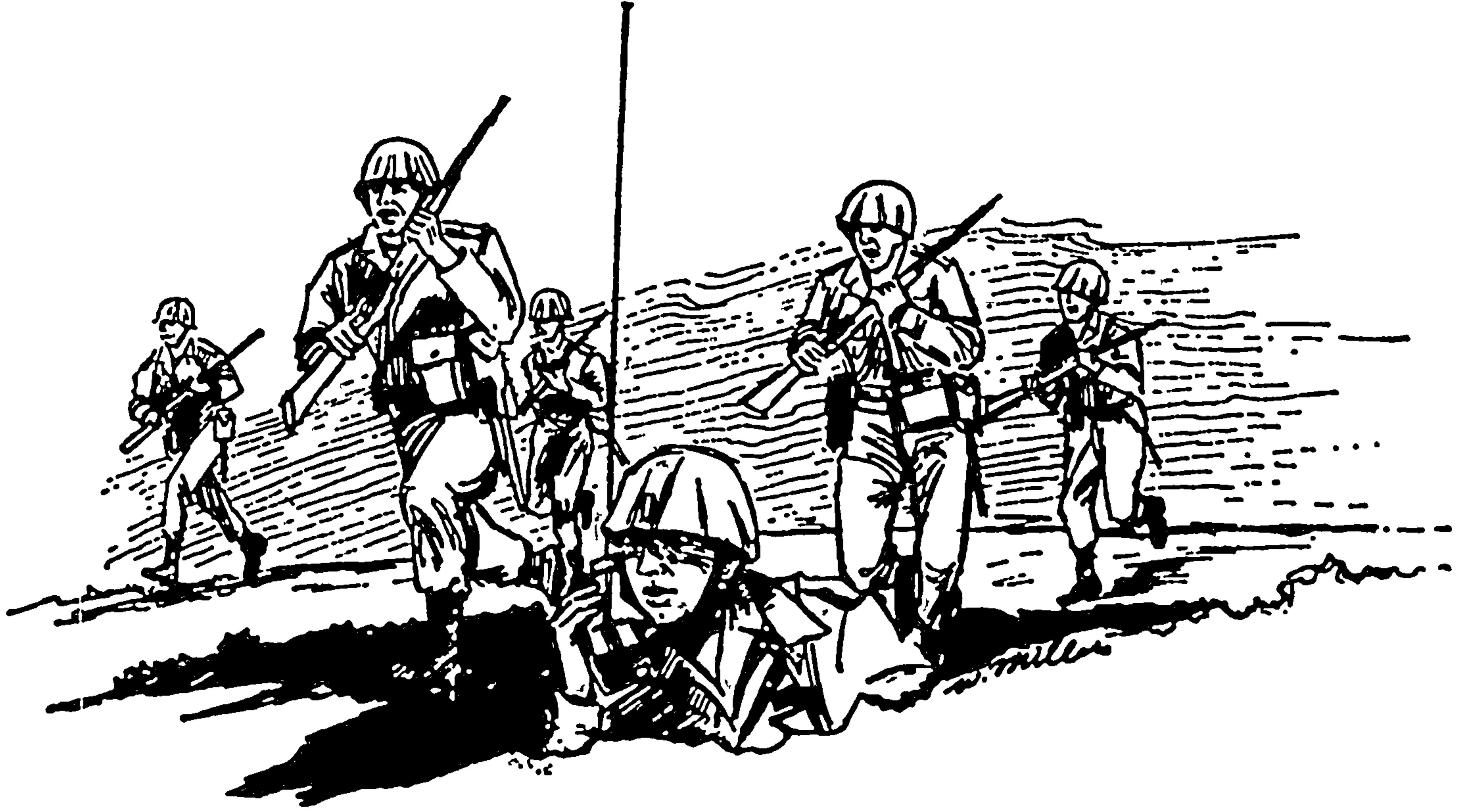
في نهاية الفصل هناك عرض مختصر لنتيجة كل موقف . وليست هذه النتائج الحلول الوحيدة بالضرورة . وفي بعض الحالات ، تبتعد عن الحل الأمثل أو الكامل . ويقصد بها فقط اظهار نوع العوامل التي شعر القائد الحقيقي ، الذي كان على اطلاع اتم بالاشخاص والموقف ، انه يجب أن يأخذها بالاعتبار . وتوجز النتائج ايضاً الاعمال ، التي شعر بأن استخدامها مع الجماعة المحددة من الناس ، التي كان يقودها في الموقف كما رأته ، يتفق مع شخصيته الى ابعد الحدود .

التفاحة الجيدة توشك أن تفسد البرميل

كان الملازم الأول كين مهتاجاً من الذهاب إلى الميدان . وكانت الفصيلة الثالثة من السرية « د » تستعد لتقديم اختبار تدريب الجيش . ومنح كين ، برغم كونه جديداً على الوحدة ، الفرصة لتدريب الفصيلة لوحده ، وذلك بالطبع وفقاً لبرنامج تدريب السرية المحدد المواعيد ، ولكن لوحده .

كان الوهج قد تلاشى من السماء المحيطة بغابات الصنوبر شمالي منطقة الهبوط بالباراشوت في لوس بانوس ، حين استقرت الفصيلة الثالثة في داخلها في نهاية التدريب في اليوم الأول . وتحقق الملازم الأول كين من سلامته ، ثم جلس مستنداً إلى اصل شجرة مقطوعة الجذع في مركز قيادة فصيلته ليدخن سيجارته الأخيرة ، وليستعرض التدريب اليومي في ذهنه . وكانت كل من شراذمه قد اجتازت مشاكل اليوم بعزيمة صادقة وحماس، ولكن اتضح أن قادته ، باستثناء قادة الشرذمة الثانية ، كانوا في حاجة ماسة لهذا التدريب . وكان الرقيب الأول ، غوميز ، الذي كان يتولى قيادة الشرذمة الثانية ، قائداً واثقاً بنفسه وحاسماً ، يتمتع بقدر كبير من الخبرة . ولكن ، نظراً للانخفاض العام في مستوى التدريب ، قرر كين أن من الأفضل على مدى الأيام القليلة التالية ، أن يصدر تعليمات مفصلة إلى القادة من مرؤوسيه . وكذلك قرر أن يشرف هو وتومسون، رقيب فصيلته ، اشرافاً دقيقاً على الشراذم ليضمن الاستفادة إلى ابعد الحدود من التدريب الاسبوعي .

فيما تبقى من فترة التدريب ، حرص الملازم الأول كين لدرجة كبيرة ، اثناء اصداره الأوامر ، على التأكد من أن قادة الشراذم فهموا بالضبط ما كان متوقعا منهم . ثم قام هو وتومسون رقيب فصيلته بالاشراف عليهم اشرافاً دقيقاً ، ليستوثق من درجة اتقان تنفيذ تعليماته ، ودرجة اتقان معالجة كل قائد لأمور شرذمته اثناء مواجهة مشاكل التدريب . وفي فترة لا تتجاوز نهاية الاسبوع ، حدث تحسن كبير في فعالية قادة الشراذم ، وفي حماس الشراذم ، وروح الجماعة لديها.



حدث ذلك التحسن في كافة الشراذم باستثناء شرذمة الرقيب الأول غوميز . فبدلاً من تألقها بروحها وحافزها المعتادين ، بدا أن الشرذمة الثانية فقدت تألقها . وذهب نشاطها البالغ وارتكبت الاخطاء . واتسمت هذه الاخطاء بالاهمال مثل التأخر خمس دقائق في عبور خط الانطلاق في احدى المشاكل الناجمة عن هجوم الشرذمة . فكلما اصدر كين الأوامر الى قادة شراذمه ، كان الرقيب الأول، غوميز ، يبدو مهتاجاً ، وبدا مجرد شخص فاتر الحماس في امتثاله للأوامر . وفي احدى المرات ، بدأ غوميز بالاعتراض على مهمة للشرذمة انتدب للقيام بها ، ولكن عاد، فغيّر رأيه، ومشى متثاقلاً نحو شرذمته.

عاد الملازم الأول كين إلى الموقع العسكري ليلة الخميس بمزيج من المشاعر . فمن جهة كان قادة الشراذم غير المحنكين قد تحسنوا بصورة ملحوظة في الأيام الأربعة ، التي عملوا فيها في الميدان . ومن جهة اخرى ، كان الرقيب الأول ، غوميز ، وشرذمته ، قد قدموا انجازاً سيئاً . ولم يستطع أن يفهم سر ذلك . فحين تسلم كين قيادة الفصيلة ، كان رقيب الفصيلة تومسون قد سبق له أن وصف جوميز بأنه أفضل قائد شراذم في السرية « د »، وأنه فرد مخلص جداً نال احترام كافة اعضاء شرذمته ، نظراً لخبرته ، وروح المبادرة التي يتحلى بها ، ومعرفته الممتازة بتكتيك الشراذم واسلحتها .

فما هو الخطأ الذي حدث ؟

ولو كنت في مكان الملازم الأول كين، فماذا كنت تفعل لاعادة غوميز وشرذمته الى مستوى كفاءتها السابقة؟

وماذا كانت مظاهر الاتصالات بين الاشخاص في هذه القضية ؟

قضية الجوالين المترددين

من الممكن أن يكون الطقس قارس البرد في الجبال بالقرب من داهلونيغا، في ولاية جورجيا في شهر كانون الثاني . وحين تمطر ، يكون الجو مضايقاً بصورة باعثة على الرثاء . وكان الجو بارداً وممطراً في الساعة الثالثة صباحاً ، حيث سقطت دورية جوالة تابعة لاحدى المدارس ، ومؤلفة من خمسة وثلاثين رجلاً ، على الأرض منهوكة القوى ، بعد أن بلغت هدفها في اليوم الثالث من قيامها بالخفر بصورة نهائية . ولم يكن أحد قد تناول طعاماً في الساعات الأحدى عشرة السابقة ، وكان فقط بضعة من الملازمين الثواني والمقلدين الرتبة حديثاً ، الذين شكلوا الصف ، قد نالوا قسطاً من النوم ، منذ اليوم الثاني من قيامهم بأعمال الدورية ، ونال الملازم الثاني بيل ديكسون ، البالغ من الطول خمسة اقدام وعشر بوصات ، اللطيف الحديث ، قسطاً من النوم يقل عن ما ناله معظم زملائه الآخرين . ولكن قبل وقت التقاطهم بثلاث ساعات ، وفي حين كان يتعين عليهم أن يجتازوا مسيرة وعرة ، عين بيل قائداً للدورية .

إن مدى مسؤوليته الجديدة نبه فقط بصورة تدريجية عقل بيل المتخدر بسبب البرد . وكان قائد الدورية الأخير قد ضل الطريق في الظلام ، وكافحت الدورية مسافة ميل ونصف صاعدة في ممر جبلي قبل اكتشاف الخطأ . والآن ، جعلت حالة الرجال ، وثقل معداتهم ، والأرض الوعرة ، والظلام، ومشاكل الاجتياز-مسافة الاميال الاربعة الى نقطة الملتقى ، تبدو غير ممكن تخطيها تقريباً . ولكن هؤلاء كانوا صفاً كفؤاً . إذا كانوا قد ظهروا قدراً كبيراً من العزم في دورياتهم وتمارينهم ، وتصور بيل ديكسون انهم إذا بدأوا بالسير مباشرة ، فإن امامهم فرصة لقطع المسافة . ولذلك ، تقدم بصعوبة على قدميه ، وبكل الثقة التي استطاع حشدها ، اصدر امره الأول « حسناً ، دعنا نسرج خيولنا ».

لم تكن الاستجابة مثيرة للاعجاب . وكان هناك شجار حول من سيحمل المدفع الرشاش ،وانبعث صوت ضعيف من الظلام قائلاً « بيل ، لقد تطلبت الخطة الراحة لمدة نصف ساعة هنا ، فلنتناول شيئاً من الراحة إذن ». وتمتم آخرون بعبارات مشابهة تنم عن عدم الموافقة . وبالطبع ، ابطل التحول الخاطىء مفعول ذلك الجزء من الخطة . ولكن معظم الرجال بدوا متعبين جداً ، لدرجة انهم لم يبالوا بالأمر ، وسارت تلك القلة التي كانت واقفة ، عائدة مسترخية نحو الأرض الرطبة .

فلو كنت قائد الدورية ، فما هي طرق العمل التي كنت تفكر فيها الآن ؟

وبوجود الرجال في هذه الحالة ، ما هو الحافز الذي يرجح الى ابعد الحدود أن يحفزهم على الاستمرار في السير؟ أهو الخوف من العقاب ! اهو المكافأة المادية ؟ أم عوامل اخرى ؟

ما هي مصادر سلطة ديكسون ؟ وأي مصدر يجب أن يعتمد عليه في هذا الموقف ؟ وما

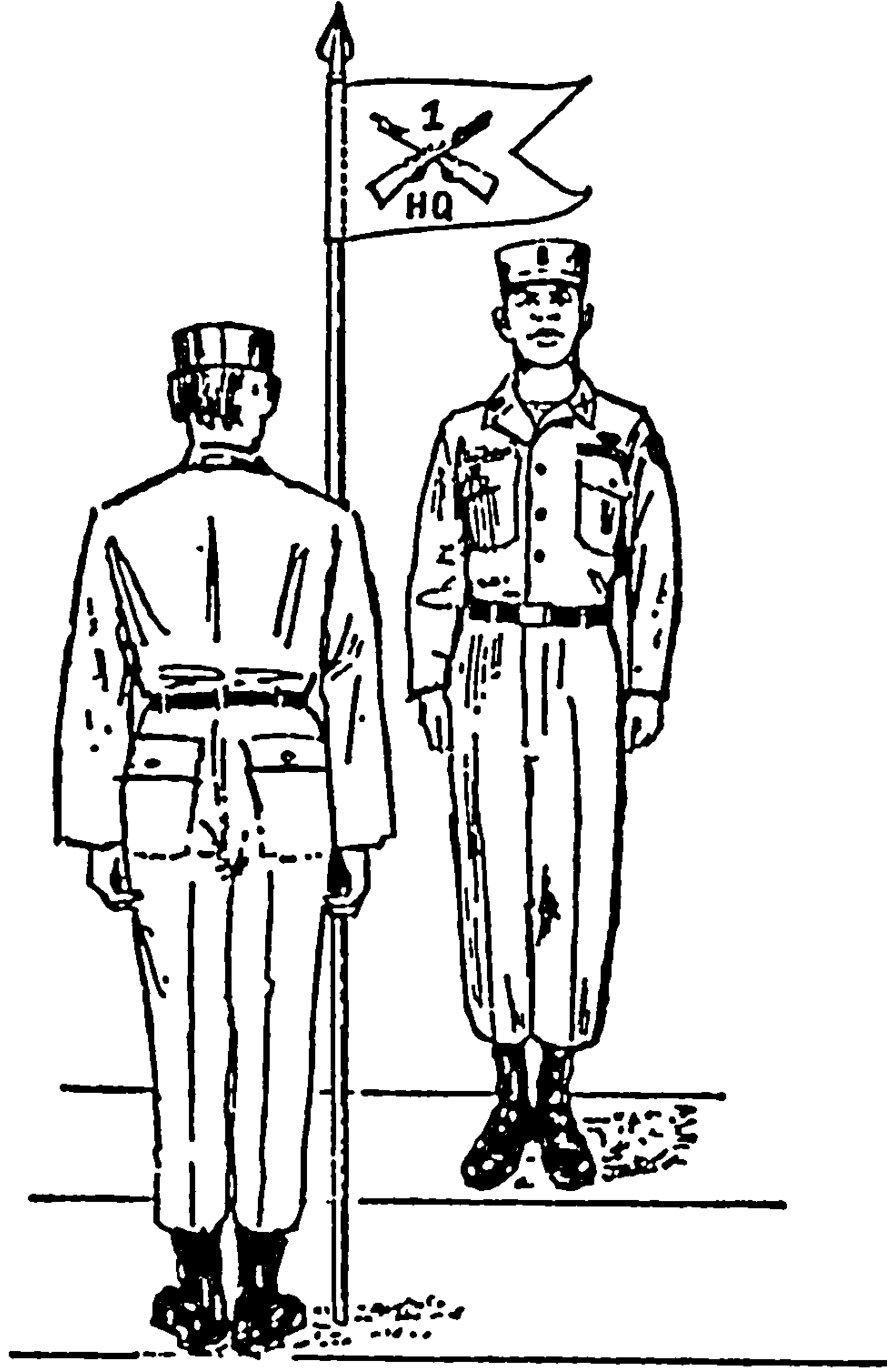
هي العوامل المستلزمة في تحديد درجة الاوتوقراطية أو الديموقراطية ، التي يجب أن يتميز بها القائد في هذه الحالة ؟



الملازم المتغيب بدون إذن

اقتضت مساعدة السرية التابعة لمركز القيادة على اجتياز التدريب الأساسي ،الجهود الكاملة لكافة كادر الضباط وضباط الصف . وبدا انه لم يكن هناك أي توقف ظاهر ، حين اتجهت السرية نحو مرحلة التدريب الفردي العالي . وإذا حدث شيء ، هكذا فكر الملازم هاريس في نفسه ، فهو ان الأمور توشك أن تتعسر لدرجة كبيرة قبل أن تتحسن . وكان قائد السرية قد تسلم لتوه أوامر مؤقته بالذهاب الى المدرسة ، فترك هاريس ينوب عنه كقائد للسرية . وكان السبب الذي ادى إلى تخفيف مباهاته بقيادة السرية بعد تخرجه بتسعة اشهر ، هو ادراكه الباعث على الاتزان وجود ملازمين ثانيين آخرين لمساعدته . وبقي احد هذين الضابطين مشغولاً طوال

الوقت في غرفة الامداد . وكان الآخر هو جورج المقلد حديثاً رتبة ملازم ثانٍ، والذي عين مؤخراً في السرية . ولم يكن هاريس يعلم ما يستطيع أن يفعل ، وكان يشك في أن جورج نفسه يعلم ذلك . وكان من المحتمل أن تتحسن الأمور ، حين يعود الملازم الثاني ستون ، وهو الضابط الرابع في السرية ، من شهر العسل الذي يستغرق اسبوعين .



عندما حضر ستون لاعلان استعداده للقيام بواجبه ، تنهد هاريس تنهدة ارتياح. فبعد قضاء اسبوع من العمل طوال الليل حتى الساعة العاشرة ، والوقوف كل صباح يوم ثالث لاعطاء الاشارة مثل النفخ بالبوق للقيام بالتشكيل اليومي بغية تلاوة الاسماء بصوت عالٍ ، سر برؤية شيء من المساعدة . ولكن قضي على شعوره بالارتياح ، حين طلب ستون على الفور اجازة لمدة ثلاثة ايام . وكانت عروس ستون الجديدة قد قررت أن شقتهما صغيرة جداً ، ولذلك كان من المتعين عليهما أن يجدا شقة اوسع . وفكر هاريس ملياً في الساعات الطويلة ، التي قضاها هو والضابطان الآخران ، بينما كان الملازم الثاني ستون يقضي اجازته . وكذلك فكر ملياً في اثر رفض طلب ستون، والتوتر الذي يمكن أن يفرضه على الزواج الجديد . ثلاثة ايام اخرى ؟ حسناً ، من المفضل أن امنحه اياها وانهي المسألة .

قبيل انتهاء الاجازة بقليل ، حضر الملازم الثاني ستون ، وقال « نحن الآن نحاول أن نطبق على مكان نقيم فيه ، ولكننا لم نتم الصفقة بعد . فما رأيك بالسماح لي بيومين آخرين لضمان الشقة والانتقال اليها ؟ ». شعر هاريس أن بامكانه أن يكون أكثر تأييداً لهذا الطلب لو

لم يكن قد سمع مصادفة تعليقات في نادي الضباط مؤداها أن ستون يتمتع باجازته، وانه لا يكرس جهوده الكاملة للتفتيش الدقيق عن المسكن . وثانياً ، كان دور السرية أن تقدم ضابط الحراسة ، وكان استحكام الحراسة على بعد ساعة . وبعد أن رفض الطلب ، طلب هاريس من ستون ان يحضر إلى الكتيبة كضابط حراسة ، ثم انتقل بسيارته الى البيت لتناول أول وجبة مسائية مع زوجته في ذلك الاسبوع . في حوالي الساعة الحادية عشرة في صباح اليوم التالي ، وبينما كان يشتغل في رزمة من الأوراق ادخلها الرقيب ، دخل الملازم الثاني جورج ، وطلب التحدث اليه . ففي الساعة السابعة مساء اليوم السابق ، كان الملازم الثاني ستون قد حضر الى جورج ، ليبلغة أن زوجته عرّجت عليه ، ولديها مشكلة تحتاج إلى حل . وطلب من جورج أن يعمل بديلاً عنه كضابط للحراسة ، بينما يذهب هو ليرى ماذا يفعل . وبوصفه الملازم الأقل رتبة في السرية، شعر جورج بأنه مضطر للتفضل بهذا المعروف ، برغم أنه كان يعلم بأنه لا يتمتع بأي سلطة للقيام بمثل هذا العمل . وبالاضافة الى ذلك ، كان يتوقع أن يتغيب ستون ساعة أو ساعتين فقط . ومهما يكن ، فإن ستون لم يعد من المدينة ؛ وكان جورج ما يزال يحاول ايجاد بعض ممتلكات الحارس ، التي يفترض أن ستون قد وقع عليها .

طلب الملازم الثاني هاريس من الملازم الثاني جورج أن يبذل اقصى ما يستطيع من جهد للعمل كضابط حراسة ، بينما يحاول هو اكتشاف مكان الملازم الثاني ستون . وبعد الاتصال تليفونياً بمنزله وبعدة حانات محتملة، وجد هاريس ستون، وطلب منه أن يحضر إلى السرية على الفور . وعندما حضر الملازم الثاني ستون في وقت متأخر بعد ظهر ذلك اليوم ، كان يبدو عليه أنه قد تناول الخمر ، وكان متجهم الوجه ومستعداً للعراك .

فما هي الاجراءات التي يجب أن يتخذها الملازم الثاني هاريس ؟ كان يعلم انه اذا تنيب احد المجندين دون اذن او تخلى عن واجبه في الحراسة ، فان العقاب الملائم يخضع على الأقل للمادة (١٥)، أو يكون على الأرجح محاكمة عسكرية . وبدا له أن الظروف تفاقمت لدرجة تكفي لفرض نوع من الاجراء التأديبي الحازم . ولفتت فكرة أن ستون استعمل الرتبة على ملازم ثانٍ جديد ـ انتباه هاريس ، باعتبارها تستحق الشجب بصفة خاصة . وبالطبع ، كان بامكانه أن يشكو ستون الى قائد الكتيبة لينال عقابه. وكان يعلم أن هذا الاجراء هو الاجراء المتوقع . ومن جهة اخرى، ربما يلحق هذا الأذى بسمعة قيادته الخاصة ، ومن المحتمل أن يضع علامة سوداء دائمة في سجل الملازم الثاني ستون .

فكيف يجب ان يعالج الملازم الثاني هاريس هذه المشكلة ؟

وما هي الاجراءات التي يجب أن يتخذها هاريس! والتي كان يجب أن يتخذها، فيما يتعلق بمشكلة الملازم الثاني جورج؟.

الفصيلة « الانهزامية »

إن « الانهزامي » في الوحدة المنقولة جواً هو شخص منبوذ جبان ، اسوأ حتى من « انحناءة الخضوع ».

كان جـ . هـ . براكستون ، رقيب الفصيلة الملتحق بها حديثاً ، يقود فصيلة مليئة بالانهزاميين المنبوذين من « الفرقة ». وبالاضافة الى ذلك ، لم يتم تعيين أي ضابط في الفصيلة . وكان الرقيب الأول براكستون يقود فصيلة الأمن الملحقة بسرية المدفعية . وكانت مهمته حراسة منطقة تخزين الذخيرة المحدودة ، التي تشكل مركز عمليات السرية . وكان اثنا عشر من رجاله فقط مفوضين السير داخل نطاق هذه الأرض المسوّرة ، وكانت الطبيعة البالغة الحسّاسية لمهمته كثيرة المطالب ومرهقة للاعصاب . وكان الحراس يقومون بعملهم لمدة اربع وعشرين ساعة ، ويتوقفون عن العمل لمدة اربع وعشرين ساعة . وكان هناك عدد من الرتب بين الاختصاصيين في الفصائل ، التي تؤلف جزءاً لا يتجزأ من سرية المدفعية ، يفوق عدد الرتب الموجودة في وحدة براكستون . وكان من الواضح من اشياء اخرى ايضاً أن فصيلة الأمن كانت شبيهة بالابن المسكين من الزوج أو الزوجة من زواج سابق .

دخل تيموتي اودي ، الاختصاصي من الدرجة الرابعة ، المسرح. قال اودي : « أيها الرقيب . كنت اعمل حارساً متجولاً في المنطقة المحدودة طيلة العامين الماضيين ، وبدأت اشعر وكأنني افقد عقلي . وأنا الآن عصبي المزاج لدرجة انني مستعد لاطلاق النار لادنى صوت . واصبح الوضع الآن اسوأ مما استطيع تحمله ». وفوجىء براكستون على غير استعداد ، ولذلك طلب من اودي ان يقابله في الساعة الثامنة من صباح اليوم التالي .

كان اودي ، في نظر رقيب الفصيلة ، من النوع الحي الضمير ، الذي يتمتع باستعداد كبير للقيام بنصيبه من العمل . وكان دائماً هادئاً ، جديراً بالثقة ، متعاوناً . ومهما يكن ، فقد بدا مؤخراً أن اودي يطيل التفكير في شيء ما .

كان باستطاعة براكستون أن يرى أن مهمة حراسة المنطقة المحدودة ليست من النوع الذي يروق له . ولكنها كانت حيوية ، ولم يكن بالامكان تخفيضها دقيقة واحدة . ولم يكن باستطاعته أن يفعل الكثير لاستبدال اودي ، أو زيادة مفرزة الحراسة الموجودة ـ واستغرق الحصول على رجل مشهود له بالجدارة بالثقة ، يسمح له بالسير داخل نطاق هذه الأرض المسوّرة ، وقتاً طويلاً ـ فإذا اعفي اودي من منصبه ، فإن ذلك يعني المزيد من العمل بالنسبة للآخرين . وربما يبدأ تدفق الطلبات المماثلة . ومن جهة اخرى ، هل باستطاعة رجل ربما يكون منهاراً أن يتجول لحراسة الذخيرة الحية ؟

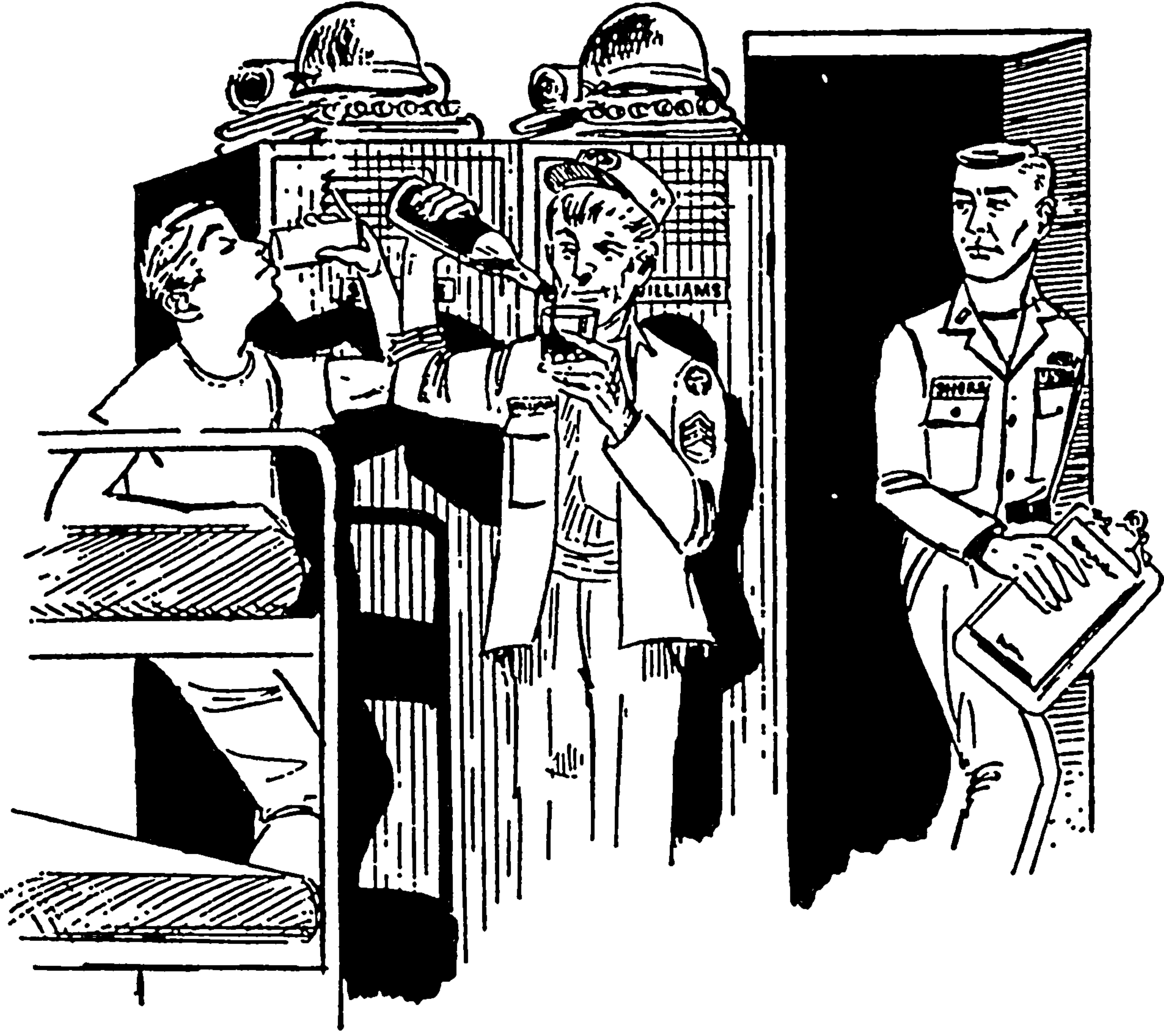
فما هو الاجراء الذي كان بامكانك اتخاذه مع اودي ؟



وهل يبدو أن هناك مشكلة اشد تواجهك بوصفك قائداً للسرية . وإذا كان الأمر كذلك ، فما هي الطرق الممكنة للعمل ، المتاحة لك ، والتي يمكن أن تحسن الموقف ككل ؟

السرية الأولى الجاهزة للتدخل

« أي طريقة هده لقضاء ليلة السبت ؟ ! ». هذا ما قاله الملازم الثاني شورت ، دون أن يوجه حديثه إلى احد على وجه الخصوص . وعلى أية حال ، بدا أن ذلك هو الشيء الذي يجب أن يقال . وفي الحقيقة ، كان يوم السبت مثيراً إلى حد ما . ففي ظهر ذلك اليوم ، وبعد انقضاء التفتيش الميداني الكامل ، كانت سرية (جـ) قد صنفت تحت اسم « السرية الجاهزة الأولى » في الفرقة . وطوال الايام السبعة التالية ، كانت سرية شارلي في موقف صعب . فإذا حدثت ازمة في اي مكان ، ابتداء من كوبا وانتهاء بايران ، فسوف تكون القوة الاميركية الأولى التي تتوجه الى هناك بقصد التدخل . وتطلب الاجراء الدائم للعمليات أن تكون السرية الأولى الجاهزة للتدخل في منطقة الانتظام ، الى جانب معداتها وذخيرتها ، في مدة لاتتجاوز الساعة الواحدة بعد اشعارها بالاستعداد . ولكي يكون قادراً على تلبية هذا المطلب ، يجري حصر كل رجل في سرية « جـ » في داخل الثكنة لمدة اسبوع كامل .



في مكتبه في الطابق الأول من الثكنة ، كان الملازم الثاني شورت يستعرض بيان الحمولة الجوية المتعلق بفصيلته . وكان الاسم الثاني في القائمة هو وليمز ك . م . الرقيب في فصيلته . وحين عاد في تفكيره الى الاسابيع الثلاثة ، التي عمل فيها قائداً للفصيلة الثانية ، تذكر الملازم الثاني شورت بامتنان كافة المساعدة التي قدمها له رقيب الفصيلة وليمز . وكان وليمز احد ضباط الصف الاكبر سناً ، وكان حتى رقيباً في السرية اثناء القتال ، وبرغم انه كان القائم مقام قائد الفصيلة الثانية لعدة اشهر ، إلّا أنه لم يظهر أي امارات تدل على استيائه من وجود شورت . نعم ، كان شورت سعيد الحظ بوجود رجل مثل وليمز الى جانبه ، ليساعده في تعلم كافة اوجه نشاطات قيادته الأولى .

حين استمر في النظر الى اسفل البيان ، لاحظ أن عامله الميكانيكي المختص بالراديو والتليفون ، الجندي الأول ، سامبسون ، كان قد حذف من القائمة . فألقى نظرة خاطفة على ساعته ـ وكانت الثانية وعشر دقائق ـ وصمم على الصعود الى غرفة ملازم الفصيلة وليمز ، وسؤاله عن سبب عدم وجود اسم سامبسون في البيان . وصعد الى الطابق الثاني ، فوجد غرفة الرقيب في الفصيلة ، وليمز ، وقرع الباب . وحين فتح الباب ، هبت نحوه رائحة الخمر القوية الواضحة . فقال رقيب الفصيلة بصوت ضعيف ، وقد بدا مروَّعاً قليلاً بسبب المفاجأة « أوه ، مرحباً ، ايها الملازم ».

تردد الملازم الثاني شورت لحظة ، قبل أن يتكلم ، ويستوعب ما رأى وشم . « أيها الرقيب ، كنت تتناول الخمر »، هذا ما قاله اخيراً . « مجرد الشيء القليل ، يا سيدي ، وهو لا يكفي لايذاء أي شخص »، هذا ما اجاب به وليمز . فصعق شورت . وكان يعلم أن وليمز على اطلاع بالنظام الذي يحّرم تناول المشروبات الكحولية في الثكنة ـ وحتى « مجرد القليل منه ». ولم يكن مستعداً لمواجهة هذا الموقف ، كما لم تكن لديه فكرة عما يجب أن يفعله حيال ذلك .

وقف الرجلان هناك بضع ثوان قصيرة دون أن ينطقا بكلمة . وتسابقت افكار الملازم الثاني شورت : إن هذا الرجل لا يشكل مشكلة سكير ، برغم أنني اعلم أنه يشرب الخمر بالفعل في وقت استراحته من العمل . فماذا افعل ! هل يجب أن اقابل قائد السرية ؟ ربما يجب أن اعالج الامر الآن بصورة مباشرة بنفسي ، ربما يجب أن اوبخه ، أو اقيده ، أو اتخذ اجراء ما . وبودي أن اتجاهل الأمر ، وأن ابتعد فقط وانسى الأمر .

حسناً ، ماذا كان من المحتمل أن تفعل ؟ هل هناك خيارات اخرى ؟

وما هي نتائج كل الخيارات المذكورة اعلاه ؟

وما هي التزاماتك تجاه رقيب الفصيلة وليمز ؟ وتجاه نفسك ؟ وتجاه قائد سريتك ؟ وتجاه فصيلتك ؟ وإلى أي مدى تتسع مسؤولياتك ؟

عسكري غريب الاطوار

من الصعب احياناً القول ، ما إذا كان رجل غريب الاطوار بسبب انعدام قدرته أو انعدام الحافز لديه . فإذا كان الأمر مجرد مشكلة تزويده بالحافز ، فهناك حل عادةً .

كان لدى الوحدة « أ » شخص غريب الأطوار ـ وهذا الجندي هو ويكفيلد . وكان كل شخص يقول أن ويكفيلد بدأ بداية سيئة . وكانوا يسمونها « تناقض الشخصية » بينه وبين قائد شرذمته ، الرقيب الأول بيشوب . ومع أن ويكفيلد اظهر بعض ومضات الموهبة ، إلّا أن انجازه كان ضعيفاً ، واضطر لمقابلة قائد السرية في عدد من المناسبات البغيضة .

في البدء ، امر الملازم هيز بنقل ويكفيلد الى فصيلة اخرى ، ولكن الأمور سارت من سيىء إلى اسوأ . فقد عين ويكفيلد في شرذمة الرقيب الأول جونسون . واشتهر جونسون « باتخاذه موقف المقاتل » تجاه الجنود المنحرفين والمتمردين . والأنكى من ذلك أن جونسون كان صديقاً للرقيب الأول بيشوب . وفي فترة لا تتعدى نهاية اسبوعه الأول في شرذمة جونسون، تغيب ويكفيلد دون إذن .

بعد ذلك بيوم واحد ، حين عاد ويكفيلد من اجازته الأولى دون إذن ، طبقت عليه المادة (١٥)، واخضع حتى الى جهود« تطورية » اشد تكثيفاً ، من قبل الرقيب الأول جونسون وباقي

ضباط الصف في فصيلته . وبعد فترة قصيرة ، عاد ويكفيلد للتغيب دون إذن . ومن اجل هذا دخل المعتقل المحاط بالاسلاك الشائكة .

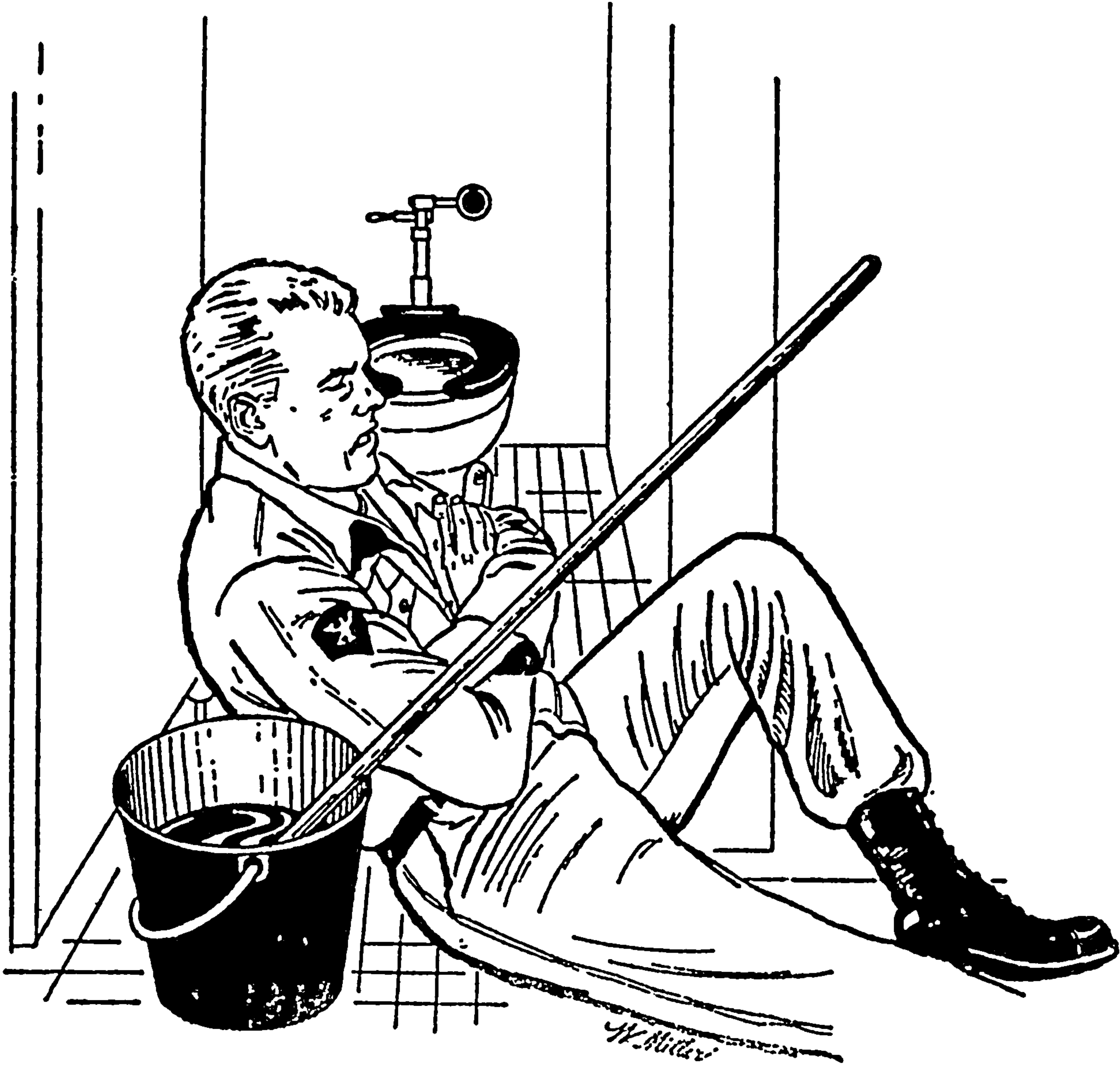
حين غادر ويكفيلد المعتقل ، اعيد مباشرة الى شرذمة الرقيب الأول جونسون برغم طلبه الانتقال منها . ولم تقبل به أي من الفصائل الأخرى . واستمر الرقيب الأول جونسون بالعمل في تطويره ، واستمر ويكفيلد في التعرض للمشاكل . وجلب هذا عليه المزيد من عقاب السرية ، واخيراً قراراً بوضعه امام هيئة تحقيق حسب المادة (٢٠٨) (الفصل من الخدمة بموجب نظام الجيش ٦٣٥ - ٢٠٨). وعلى أية حال ، وقبل اتمام هذا العمل ، تسلم قائد السرية الجديد القيادة . وصمم على تكرار المحاولة لاعادة تأهيل ويكفيلد .

فما هي بعض طرق العمل المتاحة للقائد الجديد للسرية ؟

واين تبدو المشكلة كامنة ؟ اهي مسألة مقدرة ام تزويد بالحافز ؟

منشغل إلى درجة تعيقه عن القيادة

لو سألت أي شخص في سرية « ب »، الوحدة المقاتلة الأولى في أبين ، لاخبروك أن رقيب الفصيلة اغناتس كان أفضل قائد فصيلة في السرية ، وربما في الوحدة المقاتلة كلها.



كان اغناتس قائد فصيلة أو رقيب فصيلة لمدة ثلاث سنوات من سنوات خدمته الاربع عشرة ونصف . وكان رجلاً قوي البنية ، نشيطاً ، طلق المحيا ، متحمساً جداً ، جاداً في عمله .

عمل الجندي الأول بيلي كمنغز، وهو من حملة البنادق الاوتوماتيكية في فصيلة اغناتس ، في الجيش لمدة سنة ونصف ، ولم يواجه أي مشاكل ، وكان من حملة شهادة الدبلوم من المدرسة الثانوية . وبالاضافة الى ذلك ، كان كمنغز راغباً في العمل ، ويتمتع بوفرة من النشاط البالغ . واحبه رجال فصيلته ، نظراً لأنه كان دائماً يقدم لهم العون ، حين كانت الأمور تتعسر في الميدان لدرجة شديدة ، وذلك بجعلهم يرون الجانب الهزلي في موقفهم . وحين طلب قائد السرية تقديم التوصيات لملء منصب شاغر ، قدم رقيب الفصيلة اغناتس كمنغز بوصفه اختصاصياً من الدرجة الرابعة . وفي صباح يوم الاثنين التالي ، وبينما كانت السرية تستعد للانتقال إلى الميدان ، ابلغ قائد السرية رقيب الفصيلة اغناتس أن ترقية كمنغز قد تمت بنجاح ، وأنه وفقاً لسياسة السرية ، بوسع قائد الفصيلة أن يعلن الترقية . وحين حضر كمنغز لممارسة عمله ، بدأ رقيب الفصيلة اغناتس توبيخه التقليدي له على اساءة مزعومة لاداء الواجبات العسكرية ، ولكنه ، قبل أن يتمكن من اتمام كلامه ، دعي للاجابة على مكالمة تليفونية في مكتب الوحدة . ولذلك قدمت لكمنغز المندهش التهانىء على وجه السرعة ، وابلغ بأنه نال الترقية الى اختصاصي من الدرجة الرابعة . وقبل أن يجد اغناتس الوقت للاستمرار في التحدث الى كمنغز ، كانت السرية في طريقها الى الميدان .

كانت مناورة عسكرية منهكة ، تتصف بالتحرك السريع ، واستغرقت مدة اسبوع ، وبعد انتهائها ، ذهب اغناتس الى حصن بننغ لتأدية عمل مؤقت لمدة شهر .

بعد فترة قصيرة من رجوعه الى السرية « ب »، طلب قائد شرذمة كمنغز ، الرقيب الأول ماك ووترز ، من رقيب السرية اغناتس أن يجري تخفيضاً في رتبة كمنغز. وكان كمنغز قد وجد نائماً في مرحاض الثكنة ، بينما كان من المفروض أن يكون مسؤولاً عن مهمة التنظيف . وزعم ماك ووترز أن الكيل قد طفح بسبب ذلك ، كما زعم أن احداثاً أخرى جرت منذ ترقية كمنغز ، اظهرت أنه لم يكن يتولى مسؤوليات اختصاصي من الدرجة الرابعة . فصدم اغناتس وشعر بخيبة الأمل . ولما حاول أن يستعيد السيطرة على افكاره ، عاد تفكيره إلى الاتصال الحقيقي المباشر الاخير ، الذي جرى بينه وبين كمنغز ، في ذلك الصباح من يوم الاثنين ، الذي رقي فيه الى اختصاصي من الدرجة الرابعة .

فما هو الخطأ الذي حدث ؟ وحيث ان كمنغز كان يستحق الترقية على ما يبدو ، فما هو التفسير المحتمل لسلوكه ؟

وما هي الخطوات التي كان من الممكن اتخاذها لمنع ضرورة التخفيض ؟

وهل يمكن عمل شيء الآن لتحسين انجاز هذا الجندي الى الدرجة ، التي يبرر بها ترقيته من جديد ، أو على الأقل لا يستمر فيها في الانزلاق الى الاسفل !

قائد الفصيلة الجديد

كان الملازم الثاني بالمر تواقاً لتسلم قيادة فصيلته الأولى ، كما يتوق العريس للبدء بشهر العسل . وكان قد قابل قائد السرية قبل فترة قصيرة ، وتأكد له أنه خلّف في نفسه انطباعاً قوياً . وأكثر من ذلك ، كانت لديه شارات القفز بالمظلات ، وعدوة الجوال ، التي تثبت أن لديه الصفات التي تؤهله ليكون قائداً . وتوجه بالمر بغير تردد إلى مساكن جنود الفصيلة الثانية ، من السرية « ب » .

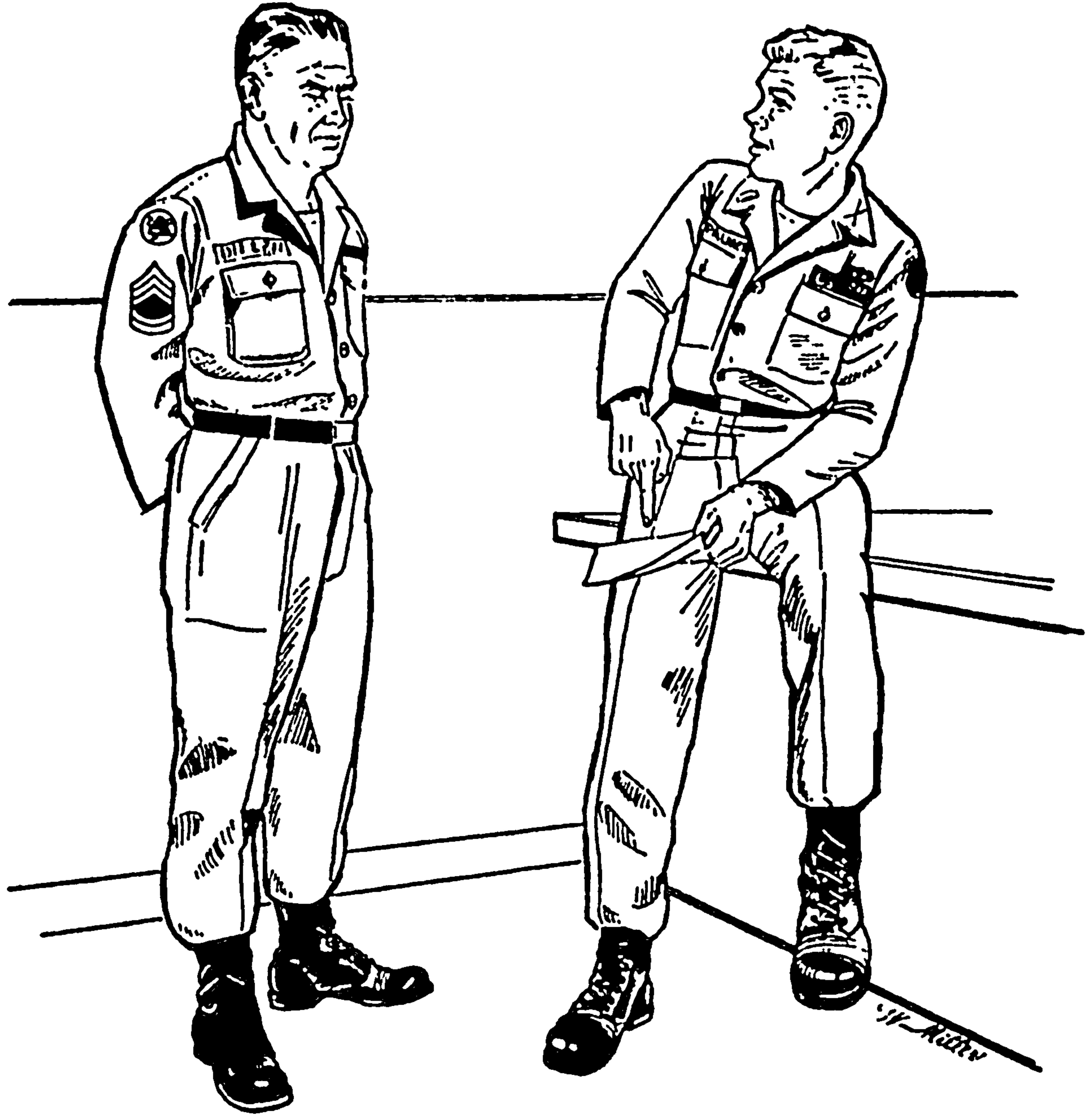
كان البند الأول في مهمته هو التحدث مع رقيب الفصيلة ديلين . وكان القائد الجديد قصير القامة ، ومستعداً للدخول في صميم الموضوع ؛ فقد وضع سياساته وقواعده التي كان يتوقع أن تحققها الفصيلة . واحمر وجه ديلين من الغيظ ، وهو الذي احسن قيادة الفصيلة لمدة ثمانية عشر شهراً . ولم يلاحظ ذلك الملازم الجديد ، الذي عني بمفهومه الخاص عن الكفاءة العسكرية .

على اثر تفتيشه الأول ، امر الملازم الثاني بالمر باعادة ترتيب القواطع ، التي قصد بها اصلاً تقسيم الغرفة ، ومنح الرجال قدراً من السرية . ولو سئل بالمر لقال بأن الترتيب الجديد جعل تنظيف الغرفة اسهل ، وحسّن التهوية والمظهر ، وادى الى تقسيم مجموعات المهاجع غير الرسمية ، التي افسدت المخطط التنظيمي للفصيلة . وكان السبب الحقيقي لاعادة الترتيب هو شعور بالمر بأن القائد يجب أن يتولى القيادة بطريقة فورية ، من خلال عمل من النوع الدراماتيكي .

بقي رقيب الفصيلة ديلين متسماً بالاحترام ، ووفياً في الظاهر ، ولكن في فترة لا تتجاوز الاسبوعين عقب وصول بالمر ، حدث انخفاض ملحوظ في روح الجماعة لدى الفصيلة .

كان الملازم الثاني بالمر مكافحاً وجريئاً . إذ كان يريد أن تزيد فصيلته من عملها وأن تتفوق في عملها على الفصائل الاخرى. وفي الاسبوع الثالث ، امر الفصيلة الثانية أن تتنحى عن الصفوف ، وهي ترتدي اقنعة الغاز ، اثناء قيامها بالجري الصباحي من اجل التدريب البدني . فروِّع رقيب الفصيلة بصورة واضحة . وعند تلقي الأمر ، ارتدى الرجال اقنعتهم ، وبرغم أن الجري تم عند « اختلاط الجنود المحمولين جواً بغير نظام »، إلاّ أن اكثر من ثلاثة ارباعهم تنحوا قبل انتهائه . وامتدت الفصيلة الثانية على طول الطريق وقد نزعت اقنعتها ، وهي تلهث .

صرح رقيب الفصيلة ، المتجهم ولكن المتّسم بالاحترام ، بنيته مقابلة قائد السرية .



اوضح الملازم ورقيب سريته بصورة شديدة للنقيب بروكس ، حين وقفا امام مكتبه في الساعة الثامنة في ذلك الصباح ، أن الفصيلة الثانية لا تتسع لكليهما .

فما هي طرق العمل التي يمكن أن تتخذها بوصفك قائداً للسرية ؟ وما هو قرارك ؟

وما رأيك في اساليب الملازم الثاني بالمر الوفية ، ولكن المتسمة بالافتئات على حقوق الآخرين ؟

الغرق في بحر المديونية

كان الرقيب الأول سميث يشرف على شعبة من افضل شعب المراقبين الاماميين في كافة الكتيبة . وبالاضافة الى قيامه بمهمة من الطراز الأول كمراقب امامي ، كان يعتني برجاله ، وكانت معدات شعبته، دائماً ، على افضل حال ، وجاهزة للتحرك في أي وقت . وكان لديه الوقت ، دائماً ، لتعليم رجال شعبته ، ومساعدتهم في حل مشاكلهم . والحقيقة أن الرقيب الأول سميث كان لديه الحل لمشاكل الجميع ، ما عدا مشاكله الخاصة . وقد اهتم اهتماماً عميقاً

بالناس ، واحبهم . وتمتع ، على وجه الخصوص ، بالعمل عقب ساعات العمل في فرقة جاز صغيرة ، كان قد الفها هو وبضعة اصدقاء له . وكانوا يعزفون في نوادي الضباط وضباط الصف ، وكان لهم حتى بضعة ارتباطات للعزف في بعض النوادي الليلية الالمانية المحلية .

لن ترغب في مقابلة شخص الطف من هذا الشخص . وبناء على ذلك ، دهش قائد سرية المدفعية ، حين سلمه قائد الكتيبة نسخة من رسالة لعضو الكونغرس الاميركي . وبدا أن الرقيب الأول سميث قد تسبب ببضعة ديون . والحقيقة انها ، عندما جمعت كلها ، بلغت ما بين الفي وثلاثة آلاف دولار .

اقر الرقيب الأول سميث بأنه مدين بهذه الديون ، وذكر أنه سوف يتخذ اجراء لدفع ما يستطيع لدائنيه كل شهر . وسارت الأمور بطريقة ممتازة لمدة اسبوع . ثم تسلم قائد سرية المدفعية رسالة من تاجرٍ محلي يقول فيها بأن الرقيب الأول سميث قد اشترك في توقيع كمبيالة بما قيمته (٣٥٠) دولاراً من الادوات الموسيقية . وكان الطرف الرئيسي في هذه الكمبيالة قد تخلف عن الدفعة الأولى . وحين سئل الرقيب الأول سميث عن هذا الأمر ، ذكر أن صديقه في فرقة الجاز احتاج الى الادوات ، وانه متأكد انه سيدفع ثمنها . وبالاضافة إلى ذلك ، لم يكن سميث قد اشتراها بنفسه ؛ بل كان صديقه هو الذي اشتراها ، ولذلك لم يفهم كيف اعتبر هذا ديناً عليه .

فماذا باستطاعة قائد سرية المدفعية أن يفعل لتطوير حسن المسؤولية المالية في الرقيب الأول سميث ؟ وما هي المضامين الخلقية ؟ وكيف يمكن لهذه الحالة ان تؤثر في قيام الرقيب الأول سميث بالواجب ؟ .

جرعة اخرى للطريق

قامت سرية « ب » بالسير على الطريق الممتدة من حصن كامبل الى حصن براغ ، في شمالي ولاية كارولينا ، بغية المشاركة في مناورة واسعة النطاق . وكان من المقدر أن تستغرق الرحلة ثلاثة ايام ، وخططت السرية للتوقف كل ليلة خارج مدينة صغيرة . وكانت الفكرة أن يسمح للجنود ، باستثناء اولئك الذين يلزمون للحراسة ، بدخول المدينة في المساء للتخفيف من رتابة الرحلة .

بذل الملازم الثاني لو دولان ، الذي عين مؤخراً قائداً لسرية مركز الاشارات في المنطقة الامامية ، جهوداً مضنية في تحقيق هذه الرحلة . وكان « العجوز » (القائد) قد اوضح لدرجة شديدة ما يتوقعه من السرية اثناء سيرها في الطريق ، وفي المواقف ، وطوال الليل ، وشعر الملازم الجديد أن اعطاء التعليمات النهائية هو في الاساس لمصلحته . وكان دولان يعتقد أن لديه سرية صادقة الولاء الى حد ما ، ولكن كانت هناك اغراءات كثيرة في الطريق الطويلة الى براغ .

في الليلة الأولى من السير ، كان لحالات القلق التي اصابت دولان ما يبررها . إذ كانت السرية قد توقفت حوالى الساعة الخامسة ، خارج مدينة صغيرة في ولاية تنسي الشرقية . «تناول الرجال طعاماً ساخناً ، وتوجهوا بحرية في حوالى الساعة السادسة والنصف لدخول المدينة . وكان الملازم الثاني دولان يقوم بفحص اسرة وحدة السير في حوالى الساعة العاشرة والنصف في تلك الليلة ، حين التقى بجماعة صغيرة صدفةً خلف عربة لنقل السلع والحيوانات . «وكانت الجماعة تسبب ضجة شديدة ، ولم تبد أي اشارة للتفرق والتوجه الى خيامها الشبيهة بخيام الجداء . وبدا لدولان أن معظم الجماعة أو كلها كانت تتناول الخمر . فدعا الرجل الذي يلي الرئيس من حيث المقام ، وهو الرقيب الأول بوش ، جانباً ، وبعد تذكيره بأن الوقت قد تجاوز فحص الاسرة ، طلب منه أن يرافق جنوده الى اسرتهم . وكان بوش نفسه يتناول الخمر ، وحين تلقى الامر ، اغتاظ بشكل واضح ، وبدت عليه امارات العداء . وانهمك الملازم الثاني دولان ، بصوته المرتفع لفترة وجيزة ، في حديث غاضب مع الرقيب الأول بوش . وحسماً للامر ، اعلن بصوت عالٍ ، وبصورة رسمية ، ما يلي : « إذا كنت لا ترغب في ارتداء هذه الاشرطة ، فاخلعها ، واعطها لشخص آخر يرغب في ارتدائها ! ». وبعد تردد قصير ، مزق بوش اشرطته ، وقدمها للملازم . وآنذاك ، توجهت الجماعة المروعة بالمفاجأة الى خيمها الشبيهة بخيم الجداء ، واسرع الملازم للقاء قائد السرية .

فماذا تفترض أن يقول الملازم لقائد السرية ؟

وماذا كان من المحتمل أن تفعل ، بوصفك قائداً للسرية ، عندما يبلغك دولان بما حدث ؟

وهل يتمتع الملازم بسلطة نزع الاشرطة ، وهل بامكانك أن تدعمه في ذلك ؟

وبأي شكل آخر كان من الممكن أن يعالج الملازم هذا الموقف ؟

عمدة سرية المدفعية

خلال ازمة برلين في العام ١٩٦١ ، دعي عدد من الوحدات الاحتياطية الى الخدمة الفعلية ، بغية زيادة قوة الجيش الفعلي . وكانت احدى هذه الوحدات هي سرية موقف المدفعية في مدينة في ولاية اهايو ، تتألف من حوالى ٢٠,٠٠٠ نسمة . وكان النقيب ستانيو ، قائد السرية ، والمحارب القديم في الحرب العالمية الثانية ، الجدير بالمحبة لدرجة كبيرة ، والمتمتع بذكاء شديد ، جندياً احتياطياً يمارس مهنته بصورة دائمة ، وتولى القيادة طوال عشر سنوات .

حضر الملازم الأول كين دغبي ، وهو جندي نظامي قضى عامين ونصف في الخدمة العسكرية ، امام قائد السرية لاعلان استعداده للقيام بواجبه ، بعد وصول الوحدة الى مركز تعبئتها في حصن كامبل، في ولاية كنتكي ، بفترة ليست طويلة . وبينما كان النقيب ستانيو

والملازم دغبي يتحدثان ، دس الرقيب برات ، ضابط الصف في السرية ، رأسه في الباب ، وقال لقائد الوحدة : « دعني اقول لك ، يا جيم ، اني اواجه مشكلة في هذا البرنامج التدريبي ، فما رأيك بمساعدتي ؟ ». فاجاب قائد الوحدة « ارجو ان تقوم بتدقيقه مع فرانك (ضابط آخر)، يا بيل، فأنا مشغول الآن ».

حين اصبح دغبي على اطلاع اوثق بالوحدة وافرادها ، اكتشف أن هذا الجو غير الرسمي كان موجوداً على الدوام ـ وأن الوحدة قامت بالعمليات على اساس اسمها الأول ، اثناء وجودها في حالة الاحتياط ، دون صعوبة ظاهرة . وبدا ان الجماعات غير الرسمية موجودة في كل مكان ، وكانت الاداة لنشر المعلومات والتعليمات ، وانجاز الأمور . وكان من النادر استخدام السلسلة الرسمية للقيادة ، وقبلت المهمات ونفذت بناء على الاتفاق المتبادل من قبل ضابط الصف ورجاله . فإذا قبل الرجال بضابط الصف باعتباره جزءاً من جماعتهم ، لقي تأييدهم وتعاونهم . أما ضباط الصف الذين لا يتمتعون بهذه المحبة ، فيلقون قليلاً من التعاون ، أو لا يلقون شيئاً منه . وادرك النقيب ستانيو أن الموقف غير سليم بالنسبة للوحدة النشيطة ، فاتخذ خطوات لتوجيه الضباط وضباط الصف نحو علاقات فعالة بين الرئيس والمرؤوس . وكان لهذا بعض التأثير على العلاقات القائمة بين ضباط الصف والرتب الادنى ، ولكن قليل من التأثير ، هذا ان وجد ، بين ضباط الصف والضباط .

كانت المهمة الأولى للسرية ، بعد ايصالها الى مستوى قوة مناسب، هي اجتياز اختبار تدريب الجيش . واستعداداً لهذا الاختبار ، حدد لهذه السرية مواعيد للذهاب الى الميدان مع باقي الكتيبة . وفي هذا الوقت تقريباً ، تلقى ستانيو نبأ انتخابه عمدة لمدينة مسقط رأسه ، فتوقف عن نشاطه ، وعاد الى مسقط رأسه في الحال . وبما أن الملازم الأول دغبي هو الضابط الذي يتلوه في الرتب العليا ، لذا تولى القيادة ، وبعد ذلك بثلاثة ايام نقل السرية الى منطقة التدريب لاجراء دورتها الأولى من العمل الميداني .

كانت الليلة الأولى في الميدان مشوشة بصورة تامة . إذ سقط المطر بغزارة وباستمرار طيلة اليوم ، وتحول المطر الى طبقة جليدية رقيقة عند هبوط الليل . وغاص العديد من العربات في الوحل ، ولكن ضباط الصف لم يتمكنوا من ممارسة تأثير كافٍ في الرجَال ، لابقاء عربات الوحدة سائرة نحو معسكرها المؤقت في العراء . ونتيجة لذلك ، وفي فترة لا تتجاوز هبوط الليل ، كان القليل من خيام التنظيم قد تم نصبه ، وكان الافراد والجماعات الصغيرة يركزون على العناية بأنفسهم ، وكان القادة المرؤوسون، حين امكن ايجادهم ، يعنون بمصلحتهم الخاصة أو مصلحة جماعتهم . ولم تقترب بعض العربات ، ولم يعين الحراس ، وكانت الوحدة غير مستعدة بصورة تامة للقيام بمهمتها . وفي هذه المرحلة ، وحيث ان السرية كانت غير فعاله كلياً ، لذا امر قائد الكتيبة الملازم الأول دغبي باعادتها الى موقعها .



فما هي الاسباب المحتملة لهذا الموقف ؟

ومن بين هذه المجالات للمشاكل ، أي مجال محدد للمشاكل يجب الشروع في دراسته من قبل قائد الوحدة ، قبل أن يكون بالامكان الاستفادة من أي تدريب ميداني الى اعلى درجة ؟

وكيف تتصرف في تصحيح الموقف ، لو كنت مكان الملازم الأول دغبي ، وابلغك قائد الكتيبة بأنه سيمهلك اسبوعين فقط لاعداد تلك الوحدة للذهاب الى الميدان ؟

مشكلة في فصيلة الامداد

امضى بول ميلر عامين برتبة ملازم اول ، كما امضى اربعة شهور برتبة قائد فصيلة الامداد . وكانت فصيلته جزءاً من سرية الامداد والنقل في وحدة المساندة .

كان ميلر يجلس وحيداً في ذلك الصباح الى مائدة الضباط يتناول فنجاناً من القهوة .

ودخل رقيب فصيلته الى قاعة الطعام ، وهو منزعج بشكل واضح ، فلوح له ميلر بيده مشيراً له بالجلوس على احد الكراسي . ولم يضيع الرقيب وقتاً في ابلاغ الملازم الأول ميلر بأنه انزعج من المعاملة القاسية التي لقيها احد الرجال من الرقيب الأول ، دوكس ، وهو قائد فصيل الدرجة الثانية والرابعة . فعند نفخ البوق لايقاظ الجند عند الفجر ، كان دوكس قد وجه للجندي الأول ، سام تيرنر ، وهو زنجي ، « توبيخاً ممتازاً » بسبب كسله في الاصطفاف . وجعل صراخ دوكس وبذاءة لسانه السرية بكاملها تشهد الحادثة . وبعد نفخ البوق، وحين استجوب رقيب الفصيلة دوكس ، اجاب قائد فصيل الدرجة الثانية والرابعة ، بأنه شعر بأن المعاملة القاسية جداً مسموح بها ، نظراً لأن تيرنر اصبح مهملاً في مظهره ، واظهر وضعاً جسمانياً رديئاً . وشرب رقيب الفصيلة فنجان القهوة خاصته . ووضعه على الطاولة ، وقال بصورة قاطعة أنه يعتقد ان المسألة خطيرة لدرجة أن الملازم يجب أن يعلم بها . ثم صرفه ميلر ، وبدأ يفكر ملياً في المشكلة .

في البدء ، فكر ميلر في دوكس . وكان الرقيب يتمتع بثقافة مدرسية ثانوية ، ودخل الجيش في ولاية جورجيا ، وكان معروفاً بأنه ضابط صف « قاس »، ولكنه قام بعمله بأسلوب يتفق مع قواعد المهنة الى ابعد الحدود ، وبكفاءة عالية . وكذلك ، تذكر ميلر انه كان قد سمع أن الرقيب الأول دوكس اتخذ موقفاً متشدداً من المسألة العرقية .

ثم استعرض الملازم الأول ميلر في فكره ما يعرفه عن الجندي الأول تيرنر . وتذكر أن تيرنر رجل متزوج ؛ ذكاؤه فوق المتوسط ؛ وخدم لمدة سنتين ؛ وامضى ستة اشهر في هذه الشعبة ، ولم يواجه مشاكل ابداً ، وكان الزنجي الوحيد في هذه الشعبة ، وبدا أنه مقبول من الجنود الآخرين في الشعبة ، وانه اتخذ اصدقاء من بين رفاقه . ولم يرد أي تقرير حول قيام تيرنر بواجبه ، ولكن الملازم الأول ميلر لاحظ أن تيرنر لم يبد عليه انه يرغب في عمله .

في وقت لاحق من ذلك الصباح ، وجد الملازم فرصة للتحدث الى الرقيب الأول دوكس ، وعرض حادثة نفخ البوق لايقاظ الجنود عند الفجر . فدافع دوكس بانفعال عن اجراءاته امام الملازم الأول ميلر ، وذلك بالادعاء بأن تيرنر رجل كسول ، ومتوانٍ ، وحقود ، مثل بقية « جماعته » تماماً ، ويخفض فعالية الآخرين في الشعبة .

حين اتيحت الفرصة ، تحدث الملازم الأول ميلر بعبارات عامة مع الرجال الآخرين ، فوجد أن معظمهم يحب تيرنر ، ويشعر أنه يلقى معاملة ظالمة من الرقيب الأول دوكس . واوردوا الامثلة ، حيث انتدب تيرنر في مهمات كريهة خارجة عن دوره ، ونال عقاباً لا يتناسب مع الاساءة ، حين كان يرتكب احد الاخطاء .

اخيراً ، تحدث ميلر مع تيرنر ، ولكن كل ما استخلصه منه هو انه كان ساخطاً على مهمته الحالية ، وطلب السماح له بالانتقال .

فهل أنت مقتنع بأن المشكلة ناشئة عن تحيز دوكس ؟

وهل كان من المحتمل أن تقوم بعمل آخر قبل اتخاذ أي اجراء ؟

وما هي طرق العمل قيد البحث لديك ؟

وماذا كان من المحتمل أن تفعل ؟

وما هي اسس العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس ؟ ومن الواضح أنه لا يوجد مجال للتحيز في العلاقة المثالية ، ولكن ألا يوجد هذا التحيز لدرجة ما في كل شخص ؟

وكيف يمكن تخفيفه أو ازالته ؟ .

الانذار النهائي

« ياسيدي »، هذا ما قاله رقيب الفصيلة ميلر « سوف يتعين على احدنا ، براون أو أنا ، أن يغادر هذه الفصيلة » .

وقف الرجلان ، براون وميلر ، امام قائدهم المندهش ، الملازم الأول هاربر ، وكان يبدو على وجهيهما الجد والتصميم لدرجة كبيرة . وقد امضى الرقيب الأول ميلر خمسة عشر شهراً برتبة رقيب فصيلة ، في فصيلة الاستكشاف التابعة للكتيبة . وكان المهندس من الدرجة السابعة E-7 في الكتيبة ، ومن المتوقع أن يصبح الرقيب الأول في سرية مركز القيادة ، حين يغادر الرقيب الأول الحالي خلال حوالى ستة اسابيع ليعاد تعيينه في الجيش السابع في اوروبا . ويحتمل أن يصبح الرقيب الأول براون ، قائد شعبة الاستكشاف ، رقيب الفصيلة ، حين ينتقل ميلر بصورة مؤكدة . وكان الرقيبان صديقين حميمين لفترة طويلة الى الدرجة التي استطاع الملازم الأول هاربر تذكرها ، وقضيا وقتاً طويلاً معاً في اوقات الاستراحة من العمل .

طلب هاربر من الرجلين البقاء مطمئنين ، وبعد شيء من الحث ، ربط بين الظروف التي جعلتهم يقفون امامه .

كان براون وميلر قد ذهبا إلى نادي ضباط الصف في الليلة السابقة ، واتما تناول بضعة كؤوس من البيرة ، حين شرعا في الجدال حول تعيين الجندي نومورا في شرذمة المساندة .. وكان لدى براون وظيفة شاغرة في شعبته الخاصة ، وعرف أن نومورا جندي بارز . واخذ براون يجادل في وجوب نقل نومورا الى شعبته ، نظراً لمعاملته معاملة ظالمة من قائد شرذمة المساندة ، ولأن نومورا سبق له أن عبر عن رغبته في الانتقال الى شعبة الاستكشاف . فاستاء الرقيب الأول، ميلر ، من تدخل براون في ما كان يعتبره شأناً يتعلق بادارة الفصيلة ، وابلغ براون بذلك . وتجادلا طوال المساء ، واصبح كل واحد منهما أكثر تحصناً في موقفه ، الى أن توصلا اخيراً الى

العراك . والظاهر أن براون كسب المعركة ، نظراً لأنه لم يبد عليه أي خدش ، ولكن ميلر كان يبدي بتباهٍ كدمة جميلة حول عينه اليسرى . وادت المعركة الى اتفاق : فسوف يقابلان الملازم الأول هاربر ، ويطلبان نقل احدهما من الفصيلة .

اصبح إنذار الرقيب الأول ميلر معضلة بالنسبة للملازم الأول هاربر . ووعد هاربر الرقيبين بأن يفكر بالأمر ، ويدعهما يعرفان ما يقرره . وبذلك اذن لهما بالانصراف .

فماذا كنت فاعلاً لو كنت في موقفه ؟

وما هي الخيارات الأخرى التي يملكها الملازم الأول هاربر بالاضافة الى نقل احد الرقيبين ؟

وما هي الاعتبارات المستلزمة لنقل ميلر أو براون ؟

وهل انت مقتنع بأن الرقيبين ليس بوسعهما العمل بفعالية معاً من جديد ؟

وهل كان من الممكن أن تتحدث إلى كل من ضابطي الصف في نفس الوقت ؟

مأزق المستشار

تعلم الرائد رتشاردز ببطء عرف وعادات البلاد التي عين فيها مستشاراً . وفي الاشهر الثلاثة التي امضاها هناك ، اصبح يحترم نظيره ، وشعر بأنه نال قدراً من الاحترام لديه. ففي عملهما معاً ، حققا تقدماً كبيراً في قمع عصابات الثوار في الاقليم .

لذلك ، سرا لسماعهما بأنهما سوف يقومان بعمليات ، كجزء من عملية الفرقة التالية ، المبنية على اساس التحرير والاحتفاظ في الاقليم . وكانت مهمة العملية هي ، مبدئياً ، ازالة عصابات الثوار من المنطقة ، ثم تحرير السكان المحليين من استغلال قوة من الثوار ، حتى يتمكن السكان المحليون من تحصين انفسهم ، وتنظيمنا ، والدفاع عنها . وكان نظير الرائد رتشاردز مسؤولاً امام قائد الفرقة عن تنسيق الجهد الكامل ، وتولى مسؤوليات مدنية وعسكرية .

اجرى قائد الفرقة تحقيقاً سريعاً في طريقة اجراء عملية التحرير والاحتفاظ . وقام الرائد رتشاردز ونظيره بمرافقة قائد الفرقة وقائد الفوج . وعند رؤيته راديو (ب ر س- ١٠) في المنطقة ، طلب قائد الفرقة التحدث الى قائد الكتيبة الأولى . فحاول العامل الميكانيكي المختص بالراديو الاتصال بالكتيبة ، ولكنه لم يستطع فعل ذلك . وفجأة التقط قائد الفوج الراديو وقال « سوف اتحدث اليهم واجعلهم يجيبون ». ومهما يكن ، فإن محطة مراقبة الشبكة لم تفتح الشبكة ، ولذلك لم يكن هناك احد الى جانب الجهاز الآخر في موقع مركز قيادة الكتيبة الأولى .

اضطرب قائد الفرقة اضطراباً شديداً ، واشار الى قائد الفوج، واعلن بصورة رسمية : « أنت رهن الاعتقال ». واتبع هذا بتعليمات لتجريد قائد الفوج من السلاح ، ووضعه في السجن لمدة ٢٠ يوماً . والظاهر أن المستشارين اهتما بالحادث ، وكان مستشار قائد الفوج أول من تكلم. فأوضح أن الشبكة لم تكن مفتوحة، وان هذا لا يمكن تفسيره على أنه نقص لدى قائد الفوج . وبما أن هذا كان منطقياً ، على ما يبدو ، بالنسبة للرائد رتشاردز ، لذا حاول التوسط لدرجة ابعد لصالح قائد الفوج ، وذلك بالطلب الى نظيره أن يسأل قائد الفرقة بأن يعيد النظر في عمله المتسرع . وقاطع قائد الفرقة ، الذي كان يتحدث الانجليزية بصورة تكفي لفهم هذا الطلب ، الحديث بتوجيه اصبع الى نظير الرائد رتشاردز ، وابلاغه أن « كلمة واحدة منك سوف تؤدي بك الى السجن كذلك ». استولى الحراس على السلاح الذي يحمله قائد الفوج على جانبه ، وجعلوه يسير امام جنوده في الطريق الى السجن .

فماذا يجب أن يفعل المستشار الاميركي لقائد الفوج ؟

وما هي بعض الحقائق الاضافية التي يجب معرفتها قبل امكان وضع حل ؟

وهل يجب تقديم المشورة حين لا يلتمسها احد ؟ وكيف يمكن لمثل هذه المشورة المقدمة في هذا الموقف أن تؤثر في العلاقة بين المستشار والنظير في المستقبل ؟

تناقض المصلحة مع المهمة

لم يقدم احد المرتدين الموثوق بهم في الظاهر ، مجرد معلومات حول موقع فوج من عصابات الثوار ، ومركز قيادته ، بل وعرض قيادة قوة الى منطقتهم الآمنة لايجاده . ولم يكن بالامكان رفض هذه الفرصة للتقليل من قدرة العصابات على القيام بالعمليات في منطقتها الآمنة بالذات ، برغم انها تستلزم التعرض لخطر مواجهتها في عقر دارها . وكانت الخطة ان يتقدم طابوران ، كل منهما مؤلف من سريتين الى ملتقى في منطقة مجاورة لمركز القيادة المشتبه به . وهنا كان من المتعين انشاء نقطة اتصال للقيام بهجوم منظم ، على أمل النجاح في هذه المهمة ، قبل أن يتمكن الفوج من حشد قوة كافية لتنفيذ اجراءات حماية مركز القيادة . وكان من المتعين ان تكون هذه العملية تحت قيادة الرائد اوران ، وهو ضابط منفذ ضعيف الى حد ما بالنسبة لقائد قوي .

اندفعت الطوابير المنفصلة عبر الغابة لمدة يومين ونصف . وكانت هناك علامات تدل على النشاط ، مثل معسكرات العصابات المهجورة على عجل ، وممرات من عمل الانسان ، ولكن لم يحدث أي احتكاك . وفي اليوم الثالث ، هاجم الطابور من كمين مستكشفين أماميين، على ما يبدو ، لقوة من العصابات تتعقب الطابور ، وقتلهما . واكد هذا العمل شكوك المستشار بأن وجودهم في ذلك المكان كان معروفاً .

تم ارسال فصيلة على وجه السرعة الى المناطق الامامية ، لتحديد موقع مركز قيادة العدو ، وذلك من اجل القيام بالهجوم قبل أن يكون بالامكان تحذير العدو ليتخذ اجراءات مضادة . وكان القرار بالهجوم بواسطة السريتين ، بدلاً من انتظار الطابور الآخر ، والتعرض لخطر اعطاء فوج العصابات مهلة للتشكل .

تحركت القوة الرئيسية نحو شاطىء النهر، وعبرت تحت وابل نيران الاسلحة الاوتوماتيكية، المتقطعة وغير الفعالة ، من جانب قوة متأخرة من العصابات على الشاطىء البعيد . وكان مركز قيادة العدو قد تـم اكتشافه . فهوجم المعسكر بينما اظهر العدو مقاومة متفرقة فقط ، مخلفاً وراءه نيران الطبخ وممتلكات شخصية اثناء جلائه السريع الى داخل الغابة . وتم احراق الاكواخ والاستيلاء على ما لم يمكن تدميره من المعدات . واعاد الطابو عبور النهر ، ورجع مباشرة الى المكان ، الذي تم فيه الاحتكاك في البداية ، واقام معسكراً مؤقتاً في العراء لقضاء الليل . وقام افراد العصابات بجس خطوط الحماية باطلاق النار من الاسلحة الصغيرة طوال الليل ، واخذوا ينهكون خطوط الحماية في الغابة المظلمة ، ويحاولون تحديد مواقعها بدقة . فأصبح الصيادون هدفاً للصيد .

حين استعد الطابور للخروج من هذا المكان ، كان عليه أن يقاتل ليشق طريقه الى خارج خطوط الحماية . وقتلت مجموعة مؤلفة من ثلاثة في المعارك ، ودلت آثار الدم ، حيث سحب جرحاه الى الغابة ، أن العدو قد هزم في هذه المعركة القصيرة . وعلى أية حال ، فإن نقالة الجرحى المعلقة بارجوحة شبكية جعلت سير الطابو بطيئاً ، كما جعلت من السهل على افراد العصابات القيام بالتعقب والمضايقة المتواصلة . والآن، مما لا ريب فيه أن فوج العدو تلقى التحذير ، وربما علم بالحجم التقريبي للقوة الحكومية الغازية .

وقع قائد الطابور تحت سيطرة الملاريا التي اصيب بها ، ولذلك تحركت القوة ببطء وهامت هنا وهناك ضالة طريقها ، ومتعرضة للنيران التي تطلقها العناصر المضايقة باستمرار . وبرغم أن الرائد اوران كان يرغب في التحدث الى مستشاريه ، إلاّ أنه كان يبدو مشغول البال بصورة مهذبة ، حين عرضوا أي نصيحة تتعلق بتوجيه القوة ، أو اجراءات حمايتها .

حين وجد القائم مقام المستشار الأول ونظيره القوة ، ووصلا لزيارتها بالهليوكبتر ، سلمه المستشار الثاني المرافق للطابور ، رسالة موجزة خربشت على عجل ، وكتب فيها : « إن اوران يريد القضاء علينا . ولا يرغب في الانصات لنا ، ويرفض توفير الاجراءات الامنية الملائمة . وفقد الرجال ثقتهم فيه . اخرجونا من هذا المكان ! ».

كان القائم مقام المستشار الأول يعلم أن الرائد اوران يعتبر « الاخت الضعيفة» في كافة التنظيم . فماذا كان عليه أن يفعل الآن ، حين تتهدد حياة مستشاريه بهذا النقص في روح المبادرة والجرأة ؟ وما هي العوامل التي يجب أن يأخذها بالاعتبار للتوصل الى قرار ؟



النتائج

التفاحة الجيدة توشك أن تفسد البرميل

في تأمل المشكلة ملياً ، تذكر الملازم الأول كين ما بدا الآن بأنه نقطة رئيسية في هذا الموقف. وكان رقيب الفصيلة تومبسون قد سمع غوميز صدفة يخبر قائد شرذمة آخر، بأن الملازم الأول كين كان «يقوده من-يده»، وانه (غوميز) كان يعرف مسبقاً «كيف يدير شرذمة». فنقل تومبسون هذا التعليق إلى كين، اثناء مناقشة انجاز الفصيلة في احد الايام، على الغداء في الميدان.

استنتج الملازم كين انه لم يوضح بصورة كافية لغوميز السبب الذي جعله يشرف على تدريب الفصيلة بمثل تلك الدقة، وانه لنفس السبب ربما اضر بمركز مرؤوسه القائد في نظر شرذمته. وادرك كين انه اظهر تصميمه على تحسين مستوى الشراذم الضعيفة، لدرجة انه لم يمنح التقدير علناً لافضل شرذمة لديه، ولا تحداها بصورة كافية.

منذ ذلك الوقت فصاعداً ، حرص الملازم الأول كين على اصدار اوامر من نوع المهمات للملازم الأول غوميز ، وفي نفس الوقت عالج تلك النقطة بالتدريج مع قادة الشراذم الآخرين.

وبالاضافة الى ذلك، جعل كين من الاساسي بين حين وآخر ، أن يسأل غوميز عن رأيه في الاسلحة ، أو المسائل التكتيكية امام الشرذمة الثانية . وكذلك احدث طرقاً للكشف امام الفصيلة عن الاسباب التي تكمن وراء اوامره ، عندما يكون هذا ملائماً ، كما اوجد جواً يشجع على السير التصاعدي للاتصالات من قبل مرؤوسيه . وكانت النتيجة هي الحماس المتجدد لدى الرقيب الاول غوميز ، والعودة السريعة الى المستوى البارز من الانجاز لدى شرذمته . ويعتز الرقيب الأول غومير ، الآن ، بمقدرته على مساعدة قائد الفصيلة على حل المشاكل وتحقيق الواجبات ، والمهمات التي يكلفه بها الملازم الأول كين .

قضية الجوالين المترددين

ماذا حدث ؟ حسناً ، قرر بيل ديكسون ، بعد أن اخذ بالاعتبار مشاعر الجماعة وحقائق الموقف ، عدم محاولة فرض المخرج . وبدلاً من ذلك ، اوضح الحاجة للبدء بالتحرك . ثم ابلغهم بصوت مرتفع ينم عن الاهتياج والاستياء ، انه متعب كأي واحد منهم ، ولكن مما لا شك فيه أنه غير مستعد للاستسلام للنهاية الماثلة امامه . وتوقف عن الحديث فجأة ، والتقط مدفعه الرشاش الخفيف ، واعلن رأيه بصورة رسمية ، حين سار مبتعداً ، قائلاً : « اني اتوجه الى نقطة الالتقاط ». وبعد فترة قصيرة ، تبعته الدورية على الاثر ، واراحته من حمل المدفع الرشاش . وبعد أن سارت بخطوات سريعة وبتعاون ملحوظ ، بلغت الدورية الكاملة نقطة الالتقاط في الوقت المعين .

الملازم المتغيب بدون اذن

في محاولته الانصاف ، قرر الملازم هاريس أن يعرض على الملازم الثاني ستون الخيار . فكان بامكان ستون اما أن يفرض على نفسه الحجز في المعسكر لمدة اسبوع ، وفي هذه الحالة يتم التغاضي عن الاساءة ، واما أن يبلغ هاريس الحادثة بصورة رسمية الى قائد الكتيبة . وفي البداية ، اخذ ستون يشتم ويستخدم العبارات البذيئة ، ولكنه اقر في النهاية بأنه يفضل الحجز على تقديم شكوى ضده الى قائد الكتيبة . ثم طلب منه أن يعتذر الى الملازم الثاني جورج ، ويتوصل معه الى تسوية لصفة الحراسة .

سارت كافة الأمور سيراً حسناً ، إلى أن تم التبليغ عن تغيب الملازم الثاني ستون عن المعسكر . وحين استجوبه هاريس حول هذا الأمر ، اقر ستون في الحال بذهابه الى بيته في المساء . وبشيء من الانفعال ، اظهر ان الملازم الثاني هاريس لم يكن لديه الصلاحية لحجزه في المعسكر . واعتبر هاريس ضابطاً صارماً مستبداً احمق ، وتحدى هاريس أن يفعل أي شيء بخصوص هذا العمل .

واجه الملازم هاريس الآن موقفاً سيئاً . والحقيقة انه تجاوز سلطته ، ببلوغه حد حجز

ضابط في المعسكر . وشعر بأنه ليس لديه أي خيار الآن ، إذا كان من المتعين أن يحتفظ بأية سلطة في السرية . وذهب هاريس لمقابلة قائد الكتيبة ، وابلغه بكافة الحقائق ، دون أن يحتفظ لنفسه بشيء من التفاصيل . فحذره قائد الكتيبة ، بوصفه ضابطاً ذا خبرة كبيرة ، لعدم تبليغه عن الحادث عندوقوعه . وكذلك اعاد ستون الى عمله خارج السرية ، وعين ضابط تحقيق للتحقيق في تهم المجلس العسكري الموجهة ضد الملازم الثاني ستون .

الفصيلة الانهزامية

قرر الرقيب الأول براكستون بصورة مؤقته أن يقدم المشورة لاودي ، حتى يتمكن من ايجاد حل اوسع واكثر دواماً للمشكلة الأكبر، التي تستلزم روح الجماعة في الفصيلة ، ومعنويات الجنود الافراد فيها .

اشتمل جزء من تقديم المشورة على المقترحات حول تنويع نشاط اودي خلال فترة استراحته من العمل ، وتشجيعه على الاشتراك في المسابقات الرياضية في السرية والكتيبة ، وحثه على الاتصال بقسيسه لالتماس المساعدة المتاحة لديه .

لكن براكستون كان يعلم أن هذا هو مجرد حل جزئي لمظهر من مظاهر المشكلة الحقيقية . وبالتالي ، صمم على الحصول على المساعدة من قائد السرية ، بغية نيل قدر اكبر من التقدير للفصيلة ، وحصة اعدل من الترقيات . وبالاضافة الى ذلك ، طلب ايواء رجاله في ثكنة واحدة ، وهو ما لم يكن واقع الحال الآن ، كما طلب السماح بارتداء شيء مميز كجزء من اللباس الرسمي ، واستهلال التنافس في الفصيلة داخل السرية بالالعاب الرياضية واعمال التفتيش الرسمي ، وربما التدريب العسكري . وقرر براكستون اطلاع الفصيلة بصورة دائمة بالمهمة التي يتوجب عليها القيام بها ، واهميتها . وكذلك صمم على التحدث الى الفصيلة كوحدة مرة في الاسبوع على الاقل ، ومحاولة اشغال الفصيلة بالنشاطات كوحدة ، كلما كان ذلك ممكناً .

لتحسين المعنويات الفردية ، نظر في امكانية اتخاذ الترتيبات لحضور المقررات الدراسية الاضافية بمستوى المدرسة الثانوية والجامعة . وبالاضافة الى ذلك ، اقترح خطة على قائد السرية ، تمكنّ رجال فصيلته من الحصول على التدريب الضروري للسماح لهم بالتنافس ، من اجل مناصب ذات مهارة ورواتب من مستوى اعلى ، ظهرت بصورة متكررة في الفصائل الفنية في السرية .

الاختصاصي من الدرجة الرابعة ، أودي؟ حصل على ما يبدو على مشورة نافعة من رقيب الفصيلة ، واتبعها . والحقيقة انه عاود الالتحاق بالجندية ، وصمم على جعل الجيش مهنته الدائمة .

السرية الأولى الجاهزة للتدخل

سواء كان ذلك صواباً ، أو خطأً ، أو ربما لا صواباً تماماً ، ولا خطأً تماماً ، فإن الملازم الثاني شورت قرر حجز رقيب الفصيلة وليمز في غرفته ، حتى لا يراه الرجال الآخرون. وفي داخل الغرفة ، تحدث شورت الى رقيب الفصيلة وليمز حول مسؤوليته عن تطبيق نظام « منع تناول المشروبات الكحولية ». « كيف تتوقع الامتثال حين تخرق النظام أنت نفسك ؟ » هذا ما سأله . واضاف قائلاً « وبالاضافة الى ذلك » ففي وضع السرية الحرج يعتبر حتى سكر الرقيب الخفيف مسؤولية قانونية خطيرة ». ونظراً لسجل رقيب الفصيلة الماضي ، وحقيقة أن هذه الاساءة كانت اساءته الأولى ، قرر شورت عدم التبليغ عن الحادث . وعلى أية حال ، وعد فعلاً بتقديم توصية بتخفيض درجة واحدة من رتبة رقيب الفصيلة الذي بدا وكانما تلقى النجدة ، إذا تكرر حدوث ذلك في أي وقت من الاوقات . ولكن ذلك لم يحدث قط .

عسكري غريب الاطوار

استعرض قائد السرية الجديد ملف المستخدمين الخاص بويكفيلد ، فوجد انه تمتع بالخبرة كطابع على الآلة الكاتبة ، وعمل خادماً في مستودع للبضائع . وعلى هذا الاساس ، طلب من قائد سرية الخيالة أن يعيد تعيين الرجل في شعبة الامداد في سرية الخيالة الرابعة (S4). ونال الطلب الموافقة .

كان ويكفيلد سعيداً كالسمك الصدفي في الماء العميق . وسرعان ما رقي الى جندي اول ، وقام بعمله كطابع على الآلة الكاتبة بصورة رائعة . وفي مدة شهرين ، رقي الى كاتب مسؤول عن مستودع . وفي الوقت الملائم ، رقي الى اختصاصي من الدرجة الرابعة ، واتم باقي مناوبته في الجيش بسجل نظيف .

منشغل إلى درجة تعيقه عن القيادة

لم يكن امام رقيب الفصيلة اغناتس أي خيار ؛ اذ كان قد خفض رتبة كمنغز الى جندي من الدرجة الأولى . ولكن في التحدث معه ، اكتشف رقيب الفصيلة اغناتس أن كمنغز لم يكن لديه أية فكرة عن المسؤوليات الاضافية المتوقعة من الاختصاصي في الدرجة الرابعة .

ثم ادرك اغناتس أين يكمن الجزء الهام من الخطأ ـ في نفسه . إذ اخفق ، بسبب تسرعه وانشغال باله ، في تقديم المشورة فيما يتعلق بما يتوقع تماماً من اختصاصي في الدرجة الرابعة . وبالنتيجة ، استمر كمنغز في تحمل المسؤولية لوحده عن اعماله الخاصة .

في فترة لا تتجاوز سبعة اشهر ونصف ، قام رقيب الفصيلة من جديد بترقية كمنغز الى اختصاصي في الدرجة الرابعة . وفي هذه المرة ، تأكد من تقديم المشورة له ، وحاجته للوقت

لتقديم المشورة حول ارشاده لاحقاً بين حين وآخر .

اقر رقيب الفصيلة اغناتس عن طيب خاطر بأن فشله في تقديم المشورة لكمنغز ، حين رقي اصلاً ، يشكل استثناء لممارسته الاعتيادية . وذكر ايضاً ، انه شعر أن كفاءة كمنغز الحسنة الحالية ، هي نتيجة زيادة نضجه وتقديم المشورة حول العمل الملائم .

قائد الفصيلة الجديد

قرر النقيب بروكس أن أفضل طريقة امامه ، تكمن في الطلب من قائد الكتيبة ، أن ينقل الملازم الثاني بالمر . ومن المحتمل أنه تأثر بهذين الاعتبارين : أولاً ، في رأيه ، أن رقيب الفصيلة ديلين هو افضل ضابط صف في الكتيبة ، وبصورة مؤكدة اكثر ضباط السرية فعالية وجرأة . وتعتبر خسارته خسارة رجل رئيسي من الصعب استبداله .

العامل الثاني هو امكانية نقل الملازم الثاني بالمر دون الكثير من الضجة ، التي يقصد بها لفت الانظار . وكانت السياسة المتبعة في هذه الكتيبة البارزة تتمثل في نقل الضباط الصغار كل بضعة اشهر لمنحهم الخبرة في ادارة انواع مختلفة من الفصائل .

برغم أن هذا الحل يحل المشكلة المباشرة فيما يتعلق بالوحدة ، إلا أنه لا يفي بمسؤوليات قائد السرية عن التطوير القيادي للملازم الثاني بالمر . إذ يجب أن يدرك رقيب السرية ديلين والملازم الثاني بالمر أنهما يعملان من اجل هدف واحد . ويحتاج النقيب بروكس الى التأكيد للملازم الثاني بالمر بأنه حقق غرضه المتمثل في تولي القيادة باسلوب قوي ، وان الوقت قد حان لتعزيز تغذية تزويد اعضاء الفصيلة بالحافز . واعظم وسيلة للمساعدة في هذا المجال هي خبرة رقيب الفصيلة الكفوء ، ونفوذه . ويحتاج النقيب بروكس الى أن يوضح للملازم الثاني بالمر دور قائد الفصيلة ورقيب الفصيلة ، والعلاقة القائمة على السلطة بينهما . ويتمتع النقيب بروكس بفرصة قيادية حقيقية لتطوير حماس ورغبة الملازم الثاني بالمر ، الجديرين بالثناء ، من اجل قيادة منتجة ومجزية .

الغرق في بحر من المديونية

احتاج الرقيب الأول سميث الى المساعدة في تنظيم شؤونه المالية . والظاهر انه لم يكن بارعاً في الاقتصاد . إذ لم يكن غير قادر على التنبؤ بالالتزامات المالية وحسب ، بل ولم يخطط ايضاً مقدماً للاحتياط للاحتمالات التي لا يمكن التنبؤ بها . فوضع قائد سرية المدفعية والمراقب الامامي ، الملازم زيلنسكي ، ميزانية للرقيب الأول سميث . وزيادة في المساعدة ، سوف يجلس الملازم زيلنسكي الى جانب الرقيب الأول سميث كل يوم تدفع فيه الرواتب ، ويقوم بتخطيط نفقات الشهر التالي . وكذلك ، رافق الرقيب الأول سميث الى دائرة البريد السريع ، حيث اعد شيكات وحوالات نقدية ، وارسلها بالبريد الى مختلف دائنيه . واتصل قائد سرية

المدفعية بقائد رفيق سميث في السلاح الذي وقع كمبيالة الادوات الموسيقية . واذ ذاك اخذ صديقه على عاتقه القيام بتسديد دينه . وهكذا استطاع الرقيب الأول سميث تخفيض ديونه ، ومنع الشركة الممولة من استرداد سيارته .

اصبح سميث قادراً بشكل افضل على مقاومة اغراءات الشراء بالتقسيط « المتيسر بفائدة ضئيلة ». والحقيقة أنه بدأ حتى بالاهتمام بصورة افضل بشعبة المرآقبين الاماميين ، وذلك بتحذيرهم من اخطار « التورط في امور ليس في مقدور المرء معالجتها ».

جرعة اخرى للطريق

ادرك الملازم الثاني دولان بصورة شبه فورية انه تصرف بتهور ، وانه في حاجة لشيء من المشورة من جانب « العجوز » حول ما يجب أن يفعل . وكانت المساعدة التي تلقاها من القائد ، على شكل توبيخ ابلغ فيه الملازم الثاني دولان بأنه لا يتمتع بصلاحية نزع الاشرطة ، وانه يجب أن يعيدها الى الرقيب الأول بوش في الحال . وفعل الملازم ذلك ، موضحاً افتقاره الى الصلاحية لنزع الاشرطة ، ولكنه ذكّر الرقيب الأول بوش بأنه سيوضع تحت المراقبة خلال المناورة العسكرية القادمة ، وان أي اساءة اخرى لاداء الواجبات العسكرية ، تتطلب النظر في تخفيض رتبته بسبب عدم الكفاءة .

لو أن الملازم الثاني دولان تميز بادراك طبيعة الاحداث بعد وقوعها ، فلربما توصل الى حل افضل . والنقطة الرئيسية التي تدعم موقفه هي أنه اتخذ اجراء قيادياً فورياً ، حين تطلب الموقف ذلك . ومهما يكن ، فحتى في موقف مثل هذا يجب احترام كرامة ضابط الصف ، كما يجب اصدار الأوامر الصادرة له باسلوب ولهجة صوتية توحيان بالامتثال بدلاً من الاستياء . وهذا مهم على وجه الخصوص ، حين تتضرر ملكة التمييز لدى المرؤوس بسبب الكحول . وهناك نقطة اخرى توضحها هذه الحادثة ، وتتمثل بالتحذير الموجود في الفصل الثالث عشر « بأن مدى العقاب الموعود يجب ان لا يتجاوز صلاحية القائد ».

عمدة سرية المدفعية

شعر الملازم الأول دغبي أنه ، بينما تشكل قلة الخبرة وعدم كفاية التدريب عاملين مهمين ، فإن مفتاح الموقف يتمثل في معارضة الافراد وضباط الصف اصدار وتلقي الأوامر الناشئة عن العلاقة الشخصية الوثيقة بين اعضاء الوحدة .

لمعالجة هذا الوضع ، بدأ الملازم الأول دغبي سلسلة من الدروس لضباط الصف حول العلاقات الملائمة بين المجندين وضباط الصف ، واعراف القوات المسلحة ومجاملاتها . وبالاضافة الى ذلك ، اقام سلسلة من الدورات لتقديم المشورة للافراد بواسطة ضباط الصف التابعين له ، والتي استغرقت مدة اسبوعين .

بدأ ضباط الصف بالتدريج يفرضون على الآخرين الاعتراف بمركزهم ، كما تمت ممارسة السلسلة الرسمية للقيادة . وكان لهذا تأثير ايجابي ، على ما يبدو ، وتحسنت معنويات الرجال وكفاءتهم بصورة ثابتة.

ذهبت سرية المدفعية الى الميدان مرتين بعد هذا ، وتلقت تقديرات مرضية حول انجازها . وفي النهاية ، اجتازت السرية بنجاح اختبار التدريب التابع للجيش ، وعادت الى حالة التوقف عن النشاط .

مشكلة في فصيلة الامداد

استنتج ميلر أن تيرنر لقي معاملة جائرة . وافترض أن السبب هو التحيز العنصري من الرقيب الأول دوكس . وشعر أن باستطاعته أن يقوم باحد الاشياء التالية :

١ ـ ترك تيرنر في وظيفته ومحاولة ازالة تحيز دوكس .
٢ ـ نقل تيرنر الى شعبة اخرى في الفصيلة .
٣ ـ التوصية بنقل تيرنر الى فصيلة اخرى في السرية او الى سرية اخرى .
٤ ـ نقل دوكس

اختار ميلر اعادة تعيين تيرنر ضمن نطاق الفصيلة كسائق فيها . وابعده هذا عن دوكس ، ومنحه فرصة لاظهار مقدرته الخاصة . وفي فترة لا تتعدى الشهرين من اعادة تعيينه ، تمت ترقية تيرنر الى اختصاصي من الدرجة الرابعة . وتحسنت كفاءة تيرنر بصورة جذرية ، وفي خلال ثلاثة اشهر ، سمِّي « جندي الشهر » في وحدة المساندة . وفيما بعد ، تخرج كطالب بشرف من مدرسة العامل الميكانيكي المختص بالراديو والتليفون ، التابعة للفرقة ، وبعد ذلك بفترة طويلة ، قدم طلباً لمدرسة مرشحي الضباط في فورت بنينغ ، وتلقى الدروس فيها .

تغير موقف الرقيب الأول دوكس، ايضاً ، بعد ان لاحظ أن تيرنر بامكانه أن يتقن عمله ، حين يلقى الاحترام والثقة . وكذلك ، ادرك ان تحيزه كلفه رجلاً كفؤاً في شعبة الدرجة الثانية والرابعة .

الانذار النهائي

قرر الملازم الأول هاربر ان باستطاعته أن يقوم باحد الأمور الثلاثة التالية :

(١) نقل براون (٢) نقل ميلر (٣) ابقائهما كليهما ومحاولة ايجاد حل .

إذا نقل براون ، فسوف يدعم رقيب فصيلته ؛ وعلى أية حال ، فسوف يبقى بدون رقيب فصيلة ، عندما ينقل ميلر الى منصب رقيب اول .

باستطاعته أن يتخلى عن ميلر ، نظراً لأنه سيترك الفصيلة بعد فترة قصيرة ، على أية حال ، وسوف يحتل براون منصبه كرقيب في الفصيلة بأسرع مما يتوقع . وبالطبع ، ربما يبدو هذا حطًّا من قدر ميلر الذي يجب دعم سلطته . وبالاضافة الى ذلك ، سوف تحدث مشكلة تعيين ميلر اثناء انتظاره احتلال منصب رقيب اول ـ وربما يؤثر هذا في فرصته للحصول على هذا المنصب .

بوسعه ان يترك المسألة تأخذ مجراها من غير اعتراض ، ويرى ما إذا كان قليل من الوقت أو التحدث يحلها .

استدعى الملازم الأول هاربر الملازمين ، وطلب منهما ان يضعا خلافاتهما جانباً ، الى ما بعد اختبار الفصيلة في الشهر التالي ، نظراً لأنه كان في حاجة اليهما كليهما ، واراد ابقاءهما الى ذلك الحين على الأقل .

ساد صمت طويل بعد ايضاح قائد الفصيلة لموقفه . واخيراً ، قطع ميلر الصمت بقوله : « اظن أن باستطاعتي العمل مع براون . فانا ارغب في القيام بمحاولة ». وعبر براون عن نفس الآراء بصوت شبيه بنخر الخنزير .

شعر هاربر بالارتياح لرغبتهما بالبقاء حتى وقت اختبار الفصيلة . ومع ذلك ، فقبل أن يحين موعد تقدمهما للامتحان ، عاد الرقيبان الى صداقتهما السابقة . وحسب تقدير هاربر للموقف ، اعتذر الرجلان ، على ما يبدو ، عن اعمالهما وكلماتهما اثناء تناول الخمر ، ولكنهما كانا معتدين بنفسيهما ، لدرجة انهما رفضا التنازل عن قرارهما بوجوب انتقال احدهما . ومنحت مناشدة الملازم الأول هاربر كلاً منهما فرصة التملص بلباقة ، وتم نسيان الحادث على وجه السرعة من الجميع .

مأزق المستشار

يجب معرفة شيء اضافي حول العلاقات القائمة بين مستشار الفرقة وقائد الفرقة ، وبين قائد الفرقة وقائد الفوج . وما مدى كفاءة قائد الفوج ؟ من المحتمل أن قائد الفرقة سبق له التصميم على اعفاء قائد الفوج من العمل ، وان مثل هذه الحادثة لم يكن بالامكان تجنبها .

ـ في هذه اللحظة ، تم اتخاذ اجراء علني نهائي من جانب قائد الفرقة . ومع ذلك ، فمن واجب مستشار الفرقة أن يبحث المسألة بالتفصيل مع نظيره ، ويطبع في ذهنه المضامين والاثر الخطير ، الذي يتركه اعفاء القائد اثناء القتال في اتباعه . واشير الى بعض الصعوبات المتحتمة حين سأل المستشار قائد الفوج « من هو القائد الآن ؟ ».

يتحمل الرائد رتشاردز مسؤولية عدم تقويض ولاء نظيره لقائد الفرقة . وعلى اية حال ،

فبامكانه أن يقدم تطميناً بأنه شخصياً سوف لا يشجب الاخطاء الثانوية المرتكبة باسم الجرأة ، أو يبلغ عنها .

تناقض المصلحة مع المهمة

حلل القائم مقام المستشار الأول الموقف بسرعة . وبعد أن جذب نظيره جانباً ، اقنعه بعد الحاح بتخطيط العملية للسرايا المتجمعة . ثم تشاور نظيره مع الرائد اوران وضباطه ، وقام بتخطيط اندفاع هجومي قوي متصل الى الخلف نحو القرية التي حررتها القوات الحكومية ، الواقعة على الطرف الغربي من المنطقة الآمنة للعصابات . وبوجود مهمة ايجابية واضحة ، تم احياء روح المبادرة والجرأة ، وارتفعت روح الجماعة لدى الطابور . واصبح من جديد قوة محاربة فعالة ، واتم المهمة دون حادث آخر .

كانت العوامل ، التي اخذها المستشار الأول بعين الاعتبار ، تتعلق باعادة روح الكفاح الى القيادة ، والاهتمام بمصلحة مستشاريه ، وعدم ارباك الرائد اوران امام جنوده ، وانقاذ كرامة نظيره حتى لا يبدو العوبة ، والحصول على اعلى درجة من الفعالية من الوحدة المقاتلة الملتزمة بالقتال في ارض العصابات بالذات .

قائمة المصطلحات وشرحها

١) **الحاجات الانتسابية** : هي الرغبة بالانتماء الى جماعة .

٢) **القيادة المعينة** : هي القيادة ضمن الجماعة الرسمية حيث يمنح القائد سلطته من اعلى بدلاً من اعضاء الجماعة .

٣) **القابلية** : هي امكانية اكتساب البراعة في احدى القدرات الخاصة ، وتختلف عن القدرة الفعلية .

٤) **التعيين** : هو وضع الفرد في تنظيم معين أو وظيفة معينة .

٥) **الموقف** : وهو الاستعداد للتزود بالحافز الايجابي او غير الايجابي تجاه شخص او سياسة او شيء آخر ؛ وحالة التزود بالحافز التي تفسر قدراً معيناً من الثبات على السلوك بالنسبة لشيء ما .

٦) **السلطة** : وهي سلطة توجيه نشاطات الآخرين.

٧) **القيادة الاوتوقراطية** : هي نموذج من علاقات السلطة ضمن نطاق الجماعة ، حيث يحتفظ القائد بمعظم السلطة لنفسه ؛ مطلقة ؛ استبدادية .

٨) **السلطوية** : (١) عندما تطبق على اسلوب القيادة ، تكون مرادفة لكلمة « اوتوقراطي » (٢) عندما تطبق على شخصية الفرد ، تشير الى نموذج من ميزات الشخصية ، يتميز بعدم المرونة والاهتمام المفرط بعلاقات السلطة .

٩) **سلسلة القيادة** : هي السلسلة العمودية من القادة ، ابتداء من الدرجة العليا الى الدرجة السفلى .

١٠) **القائد الفذ** : هو الشخص الموهوب ، حسب رأي اتباعه ، بالعصمة ، والحكمة البالغة ، والصفة السماوية او الخفية .

١١) **التصنيف** : وهي عملية يقيّم بواسطتها الافراد بغية تحديد الاعمال، التي يستطيعون بما لديهم من امكانية او براعة أن يقوموا بها . ويستخدم هذا الاصطلاح على نطاق واسع في ادارة الافراد العسكريين ، وخصوصاً في تعيين الافراد .

١٢) **الهدف المكمل** : وهو هدف يوفر الفائدة الاجتماعية والاقتصادية لاعضاء التنظيم ، او التنظيم المساند ، او الجمهور .

١٣) **القيادة** : هي السلطة القانونية التي يمارسها الفرد في القوات المسلحة على المرؤوسين بمقتضى رتبته وتعيينه .

١٤) الاتصال : هي عملية ارسال وتلقي المعلومات بين فردين او اكثر .
١٥) السلسلة المتصلة : هي مقياس ذو بعد واحد يمكن أن يحدث فيه عدد غير محدد من التغيرات . امثلة : الارتفاع والوزن . وتوصف في كثير من الاحيان مع اخذ النهايتين بالاعتبار مثل السلسلة المتصلة الاوتوقراطية الديموقراطية .
١٦) السيطرة : العمل الذي يتولاه القائد لضمان تنفيذ الخطط والاوامر والتعليمات والسياسات بطريقة تتحقق بواسطتها الاهداف .
١٧)التنسيق : هو توحيد كافة التفاصيل الضرورية لانجاز المهمة .
١٨) نقطة السيطرة الحاسمة : وهي نشاط محدد للتنظيم يختاره القائد للمراقبة ، على امل أن يوفر تقييماً للاسلوب ، الذي تسير به النشاطات الأخرى العديدة . وكذلك يتسع معناها بحيث يشمل الموقع الجغرافي ، الذي يفترض أن يحصل فيه النشاط المراقب ، مثل خط الانطلاق .
١٩) الحضارة : هي الطرق الرئيسية للسلوك ، والقيم ، وممتلكات الشعب المادية .
٢٠) علم الضبط : وهو علم يربط الاجهزة الكهربائية والميكانيكية بالعمل الانساني ، بحيث يشمل اتخاذ القرارات والاشراف .
٢١) القيادة الديموقراطية : وهي نموذج لعلاقات السلطة ضمن نطاق الجماعة ، حيث يحتفظ اعضاء الجماعة بالسلطة .
٢٢) التوجيه : وهو اصدار رسالة شفهية او كتابية من قبل القائد ، تحدد سياسة معينة او امراً للتطبيق .
٢٣) الانضباط : وهو موقف الفرد او الجماعة ، الذي يضمن الطاعة الفورية للاوامر ، والبدء بالعمل الملائم في حالة عدم وجود أوامر.
٢٤) المرؤوسية الثنائية: وهي وضع الفرد تحت امرة قائدين مختلفين للقيام بمهمتين مختلفتين، حيث يكون تخطيط مسؤوليات الفرد تجاه كل قائد ولكل مهمة ، محدداً بصورة واضحة . وربما يشكل هذا طريقة مقبولة للتنظيم .
٢٥) تقييم الكفاءة : وهي وسيلة منظمة لتسجيل تقييمات عمل الافراد العسكريين . ويقدم هذا التقييم حول الفرد من قائده او مراقبه .
٢٦) القيادة المنتخبة : وهي القيادة التي تمنح لعضو في الجماعة نتيجة تصويت اعضاء الجماعة .
٢٧) القيادة المنبثقة تلقائياً : وهي القيادة التي تمنح لعضو في الجماعة دون انتخاب أو تعيين رسمي ، او يستولي عليها احد الاعضاء ، وتقرها الجماعة .
٢٨) تجريبي : وتشير الى عملية اكتساب المعرفة بالتجربة والملاحظة .
٢٩) روح الجماعة : هي الولاء للوحدة والاعتزاز بها والتحمس من اجلها ، التي يظهرها اعضاؤها ، وتستلزم تضامن الجماعة واندماجها في التنظيم الرسمي.

٣٠) الاحترام : وهو الاحترام الممنوح للفرد بسبب قيمته (حسب رؤية الآخرين له) كعضو في التنظيم، سواء كان التنظيم رسمياً أو غير رسمي .

٣١) مبدأ الاستثناء : تعالج المسائل الروتينية دون الحاجة لعمل القائد . وتعرض امام القائد فقط تلك الأمور التي تنحرف عن السياسة الموضوعة لتنال اهتمامه .

٣٢) عامل التحليل : وهو عامل احصائي لتعيين ، وتقدير الاهمية النسبية ، للعوامل المشتركة او للمتغيرات التي تشكل اساساً للميزة او المقدرة المعقدة . ويستخدم هذا الاصطلاح بصورة متكررة في محاولات فرز ميزات الشخصية المرتبطة بالمقدرة القيادية .

٣٣) البث المعاد : وهي عملية يتلقى بواسطتها الفرد دليلاً على الاثر الذي تركه عمله في الاشخاص الآخرين . وفي الاتصال تتألف هذه العملية من معلومات يرد بها متلقي الاتصال على البادىء به ، وتدل على الدرجة التي يبلغها المتلقي في فهم الرسالة الاصلية .

٣٤) التنبؤ : وهو المرحلة من التخطيط التي تسبق تلقي المهمة او صياغة الهدف من قبل القائد . وتتعلق بصورة رئيسية بجمع المعلومات التي يمكن أن تؤثر في العمليات .

٣٥) التنظيمات الرسمية : وهي جماعات يوجد فيها تمييز محدد رسمياً بين الاعضاء من حيث العمل (الوظيفة)، و/أو الوضع (المرتبة الاجتماعية).

٣٦) اطار الافكار الموجهة لتفكير المرء : وهو عبارة عن مجموعة من المقاييس تستخدم للمقارنة، وهي مستمدة من الخبرة الماضية ، التي يستطيع بواسطتها الفرد أن يقيّم الاشياء والاحداث في بيئته .

٣٧) عملي : في القيادة تدل على العلاقات المستمرة القائمة وجهاً لوجه بين القائد والجماعة ككل ، وبين القائد والاعضاء كأفراد اثناء كفاحهم من اجل تحقيق هدف مشترك . وكذلك تستعمل لتشير الى النشاط المتوقع من شخص اثناء قيامه بدوره . ويشير التعريف الثالث الى المفهوم التنظيمي الذي يدافع عنه ف. و. تيلر . (انظر الفصل الثامن).

٣٨) استنتاج الاحكام العامة : وهو الاستنتاج العام الذي يقوم على اساس حادثة محددة او تفسير الحقائق التي تم التوصل اليها عن طريق الملاحظة التجريبية . وكذلك يستعمل هذا الاصطلاح لوصف عملية التفكير في مستوى المفاهيم ، التي يصاغ المفهوم خلالها .

٣٩) الكرمة : وتدل على وسيلة الاتصال غير الرسمي التي تنتقل بواسطتها المعلومات وتكون عادة شفهية . وتختلف عن الاتصال الرسمي الذي ينتقل من خلال سلسلة القيادة .

٤٠) نظرية الرجل العظيم : وهي نظرية تاريخية اعتنقها توماس كارلايل ، وتنظر الى التقدم الانساني من حيث اعمال الافراد البارزين .

٤١) الجماعة : وهي عبارة عن مجموعة من فردين متفاعلين أو اكثر يجمعها هدف مشترك .

٤٢) ديناميكية الجماعة : وهي دراسة سلوك الجماعة من حيث التفاعل القائم بين اعضائها . وكطريقة لمعالجة القيادة ، فهي النظرية القائلة بأن القيادة دور اجتماعي مستمد من هذا التفاعل .

بين اعضاء الجماعة . وثمة تشديد على حاجات الاتباع ، بدلاً من شخصية القائد أو الاوضاع التي توجد فيها الجماعة .

٤٣) **تضامن الجماعة :** وهو حس الوحدة والاندماج داخل نطاق الجماعة .

٤٤) **بنية الجماعة :** وهي نموذج العلاقات الرسمية او غير الرسمية القائمة بين الاشخاص داخل نطاق الجماعة . وهي مرادفة بصفة عامة للتنظيم .

٤٥) **الاتزان الجسدي :** وهو المحافظة على ثبات العلاقات أو التوازن في العمليات الجسدية .

٤٦) **تجانس الاعمال :** وهو تجمع الاعمال المتشابهة او المترابطة في تنظيم واحد .

٤٧) **العلاقات الانسانية :** وهي تطبيق نظرية القوى المحركة في الجماعة على اوضاع العمل.

٤٨) **الاندماج :** وهو العملية النفسية لتوسيع نطاق النفس البشرية من خلال جعل الاشياء الخارجية جزءاً منها .

٤٩) **عملية التجنيد :** وهي اجراء للحصول على الافراد من خلال الدخول الالزامي في القوات المسلحة .

٥٠) **الجماعة غير الرسمية :** وهي الجماعة المنظمة على اساس العلاقات الاجتماعية والشخصية التي لا يفرضها التنظيم الرسمي.

٥١) **القيادة ضمن نطاق المؤسسة :** وتعني القيادة ضمن نطاق جماعة رسمية ، حيث منح القائد سلطته من اعلى بدلاً من أن تكون من اعضاء الجماعة .. وكذلك تعرف بالقيادة المعينة .

٥٢) **التفاعل :** وهي عملية لدى الجماعات التي يعيش افرادها متواجهين مع بعضهم البعض ، وحيث يجد العمل الذي يبدأه عضو واحد ردود فعل لدى الآخرين ، وبدورها تؤدي الى ردود فعل اخرى . والتحادث والعمل الجماعي هما مثالان على التفاعل .

٥٣) **الهدف المتوسط :** وهو الهدف الذي يبعد عن الهدف النهائي ، ويساعد على تحقيق الهدف النهائي بصورة جزئية ، أو توفير التوجيه او الارشاد من اجل تحقيق الهدف النهائي .

٥٤) **العلاقات بين الافراد :** وهي تفاعل الاشخاص في الاوضاع الاجتماعية أو العملية . وهو استجابة شخص لآخر ورؤية الشخص لاستجابة الآخر له . وتدرس العلاقات الانسانية المتغيرات في هذا المجال ، مثل عمليات الاتصال ، والجماعات الرسمية وغير الرسمية ، وصفة التفاعل بين اعضاء الجماعة .

٥٥) **القيادة :** هي فن التأثير في السلوك الانساني بغية تحقيق المهمة بالاسلوب الذي يرغب فيه القائد .

٥٦) **الادارة :** هي علم استخدام الرجال والادوات في الانجاز الاقتصادي والفعال للمهمة . وهي عنصر من العناصر المكونة للقيادة .

٥٧) **ادارة القوة البشرية :** هو ذلك المظهر لادارة الافراد العسكريين المتعلق بموارد القوة البشرية من حيث عدد الافراد ، ومعالجة الحصول على معظم القوة البشرية وتوزيعها واستخدامها .

٥٨) **المادية** : هي الميل لاجلال القيمة المادية اكثر من القيم الاجتماعية والروحية .
٥٩) **خاصية المهنة العسكرية** : وهي الوصف الوظيفي الذي يحدد مجموع مهمات الخدمة العسكرية ، التي تتميز بالعلاقات الوثيقة التي تبرر نفس التصنيف .
٦٠) **المعنويات** : وهي الحالة الفكرية والعاطفية للفرد الناشئة عن المواقف المختلفة ، التي يتخذها تجاه كافة الاشياء التي تؤثر فيه .
٦١) **الدافع** : وهو حالة معقدة داخل الكائن الحي توجه السلوك نحو الهدف او الحافز . وهو حاث على العمل .
٦٢) **القيادة المضاعفة** : وهي وضع الفرد تحت امرة قائدين او اكثر لنفس المهمة .
٦٣) **بحث العمليات العسكرية** : وهي الدراسة التحليلية للمشاكل العسكرية ، التي يتم اجراؤها بغية تزويد القادة ودوائر الاركان بالاساس العملي للقرارات .
٦٤) **التنظيم** : وهو توفير البنية ، التي توطد العلاقات بين الافراد والمعدات ، المجتمعين معاً ، من اجل غرض مشترك .
٦٥) **الرؤية** : وهي عملية تفسير الاشياء أو الاحداث في البيئة لجعلها ذات هدف .
٦٦) **تقديم المشورة فيما يتعلق بالعمل**: وهي عبارة عن جلسة مواجهة، حيث يعلم الرئيس المرؤوس بنواحي القوة والضعف في قيام الثاني بالواجب . ويبتكران معاً الوسيلة لتحسين كفاءة المرؤوس .
٦٧) **الشخصية** : وهي المجموع الكلي للتنظيم الفريد المتميز بالفعالية المستمرة ، للميزات داخل الفرد ، والذي يحدد نماذجه السلوكية اثناء استجابته لبيئته .
٦٨) **ادارة الافراد** : وهو عنصر من العناصر المكونة للقيادة ، يتعلق باستخدام الافراد في التنظيم ، ومعالجة امورهم بطريقة توازن حاجات الفرد ومتطلبات الوظيفة ، بينما تزود الأفراد بالحافز لأعلى حد من الانتاجية الفعالة في تحقيق هدف التنظيم .
٦٩) **القيادة المقنعة** : وهو اسلوب في القيادة يمارس فيه القائد سلطته بتزويد مرؤوسيه بالحافز لتنفيذ قراراته . ويجري التأكيد على فهم القائد لحاجات مرؤوسيه ، والمثل الذي يضربه شخصياً .
٧٠) **التخطيط** : وهو تحديد ما يجب عمله سلفاً . ويشتمل على الاجابة على الاسئلة التي تبدأ بـ« من »، و« ماذا » و« اين »، و« متى »، و« كيف »، واحياناً « لماذا »، في الطريقة المخططة للعمل .
٧١) **السياسة** : وهي قرار مدروس يتخذه القائد بقصد تعيين توجيهات العمل في المستقبل .
٧٢) **الطريقة العملية في معالجة الأمور والمشكلات** : وهي نظام واتجاه في الفلسفة يختبر صحة كافة المفاهيم عن طريق نتائجها العملية .
٧٣) **الاعتبار**: وهو الاحترام الذي يمنح للفرد بسبب الموقف الذي يتخذه في التنظيم الرسمي .

٧٤) الهدف الأولي : وهو الهدف الرئيسي الذي توجه نحوه اهداف الوحدة .
٧٥) تقديم المشورة حول المشاكل : وهو العملية التي يساعد بها الفرد فرداً آخر لحل مشكلة ذات طبيعة شخصية تتعارض مع فعالية الثاني .
٧٦) البراعة : وهي مهارة الفرد او معرفته ، أو مقدرة الوحدة .
٧٧) الجدارة بالثقة : وهي ثبات اداة القياس . ويتم الحصول على نتائج ثابته تماماً ، كلما استخدمت اداة بشرط أن تكون جديرة بالثقة .
٧٨) الدور : وهو السلوك المتوقع من الفرد في منصب معين.
٧٩) الاسلوب العلمي : وهو اسلوب التحقيق الموضوعي في المظاهر الطبيعية ، التي تعتمد على الملاحظة والتفسير الدقيق لهذه الملاحظة . وتستخدم الملاحظة التجريبية ، كلما امكن مراقبة المتغيرات ، كما تستخدم الملاحظة الطبيعية ، حين تستحيل مثل هذه المراقبة للمتغيرات .
٨٠) الهدف الثانوي : وهو الهدف الذي يقصد به الاسهام في الكفاءة ، و/أو الفعالية ، التي يمكن بواسطتها الحصول على الاهداف الرئيسية .
٨١) طريقة معالجة المواقف : وهي نظرية للقيادة تفترض أن القيادة تعتمد على مهارات الاعضاء الافراد في الجماعة في معالجة متطلبات البيئة ، التي تجد الجماعة نفسها فيها . والقائد هو الفرد الذي يتحلى بأعلى قدر من المهارة في مواجهة متطلبات المواقف .
٨٢) التفاوت الاجتماعي : وهو درجة حميمية الرابطة وتقاربها بين الافراد ، الذين يحتلون مناصب في مستويات مختلفة من السلطة في بنية التنظيم .
٨٣) الحاجات الاجتماعية : وهي الحاجات ، التي تنشأ عن العلاقات مع الاشخاص الآخرين . وتتضمن الحاجة الانتسابية ، والحاجة للمرتبة الاجتماعية ، والحاجة للأمن .
٨٤) هيئة الاركان : وتتألف من المساعدين الرئيسيين لقادة الجبهة في تنفيذ واجباتهم . وتوفر هيئة الاركان المشورة ، وتعد الخطط ، وتحقق التنسيق ، وتمارس الاشراف باسم القائد .
٨٥) موازاة هيئة الاركان : وهي ممارسة يتم بواسطتها اعضاء هيئة الاركان في المستويات المختلفة من القيادة الاعمال المطلوبة ضمن الاطار الكامل لوسائل اتصال هيئة الاركان دون الحاجة لاهتمام القائد الشخصي . ويسهل هذا الادارة، ويريح القائد من التفاصيل المرهقة .
٨٦) الاجراء الدائم للقيام بالعمليات: وهو مجموعة من التوجيهات، التي تفرض اساليب محددة ، يجب ان يستعملها افراد وحدة معينة ، لتحقيق تلك العناصر التكتيكية والادارية البارزة للعمليات، التي يرغب القائد في جعلها روتينية .
٨٧) المرتبة : وهي المركز الاجتماعي المحتل أو المنسوب ، بالنسبة الى الاعضاء الآخرين في الجماعة .
٨٨) الحاجات للمرتبات : وهي الرغبة في العلاقة الوطيدة والمحترمة مع الآخرين في الجماعة .
٨٩) الثقافة الفرعية : وهي ثقافة جزء محدد من الشعب ، مثل القوات المسلحة .

٩٠) التقليل من جعل الشيء اقرب ما يكون الى الفعالية : وهو الحصول على درجة اقل من الدرجة المثلى من الفعالية في احد مجالات عمليات الوحدة ، وينشأ ذلك عادةً عن وجود اهداف اخرى تحول دون الوصول الى اعلى فعالية في كافة المجالات .

٩١) تحليل الانظمة : وهو الدراسة المنظمة للعلاقة الموحدة بين الاشياء وخاصياتها ، بغية تحديد الاستمرار العملي الملائم من اجل الانجاز الناجح للمهمة او المهمات المحددة .

٩٢) النظرية : وهي صياغة العلاقات والمبادىء الواضحة ، التي تشكل اساساً لظاهرة ملحوظة معينة تأكدت لدرجة ما .

٩٣) الميزة : وهي ميزة جسدية او نفسية للفرد . وتشمل الميزات الجسدية العوامل الجسدية ، مثل الطول والوزن ولون الشعر الخ . والميزات النفسية هي نماذج ثابته للسلوك ، وتشمل عوامل مثل الذكاء وروح المبادرة والصدق الخ .

٩٤) طريقة معالجة الميزات : وهي نظرية للقيادة تنظر الى القائد بوصفه يتحلى بميزات الشخصية ، التي تتيح له الفرصة لاجتذاب اعضاء الجماعة اليه وتحريكهم نحو الهدف .

٩٥) الفعالية : وهي المدى الذي تقيس اليه اداة القياس ما يفترض فيها ان تقيس .

المحتويات

يتناول هذا الكتاب البحث في أمور كثيرة تتعلق بفن القيادة العسكرية واختيار القائد المناسب ليكون على رأس جيش قوامه عشرات الألوف من الجنود الذين يأتمرون بأمر هذا القائد دون مناقشة أو تلكؤ.

فما هي صفات هذا القائد المسؤول عن مصير جيش قوامه الإنسان والعتاد، أي العقل والآلة؟ وما هي مقوِّمات الآمر الذي يتخذ - أحياناً كثيرة - قرارات سريعة قد يكون فيها نجاة جيشه أو هلاكه؟ هذا وغيره من الأسئلة والتساؤلات الكثيرة يجيب عنها هذا الكتاب الذي ألفته مجموعة من القادة العسكريين ذوي الخبرة في الميدانين الإداري والتنفيذي.

لقد توسع المؤلفون في شرح صفات القائد الناجح من حيث السلوك والأساليب والسمات الخلقية والإدارة العسكرية ثم التنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة والانضباط وختموا بفصل مسهب عن الجندي في المجتمع الأميركي والقيادة في التدريب ثم القيادة في القتال، ومجمل القول. إن موضوع فن القيادة موضوع قديم جديد وفي هذا الكتاب تفصيل ما يريد القائد أن يعرفه عن هذا الفن الذي توليه الدول اليوم كل رعاية واهتمام.

المؤسّسة العربيّة
للدراسات والنشر
بناية برج الكارلتون - ساقية الجنزير -
ت ١/٨٠٧٩٠٠ برقياً «موكيالي»
بيروت - ص.ب: ١١/٥٤٦٠ بيروت
تلكس: LE/DIRKAY - ٤٠٠٦٧.